

**Министерство образования и науки РФ**  
**Автономная некоммерческая организация высшего образования**  
**Самарский университет государственного управления**  
**«Международный институт рынка»**  
**Факультет экономики и управления**  
**Кафедра экономики и кадастра**  
**Основная профессиональная образовательная программа**  
**высшего образования**  
**Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»**  
**Профиль «Экономика предприятий и организаций»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

д.э.н., профессор Рамзаев В.М. 

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**«АНАЛИЗ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ ОРГАНИЗАЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ**  
**ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ**  
**АО «САН ИБЕВ»»**

Выполнил:

Суворова А.А., группа Э-42

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Кукольникова Е.А. 

Самара  
2017

## Оглавление

Введение .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1. Товарные запасы и экономические принципы их формирования .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.1 Экономическая сущность товарных запасов..	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.2 Управление товарными запасами, связь с эффективностью работы предприятия .....	14
2. Анализ формирования и использования товарных запасов компании АО «САН ИнБев» .....	26
2.1 Характеристика организационно-экономической деятельности предприятия ....	26
2.2 Оценка динамики товарных запасов и уровня товарооборачиваемости.....	33
2.3 Анализ факторов, влияющих на размер и структуру товарных запасов в компании АО «САН ИнБев» .....	39
3. Оптимизация товарных запасов и повышение эффективности их использования	49
3.1 Рекомендации по повышению эффективности товарных запасов.....	49
3.2 Экономическое обоснование рекомендаций .....	56
Заключение.....	62
Список использованных источников .....	64
Приложения .....	66

## Введение

Запасы представляют собой один из важнейших факторов обеспечения постоянства и непрерывности воспроизводства. Эту важную роль играют все составные части совокупного материального запаса, в том числе товарно-материальные запасы, находящиеся у организаций отраслей обращения.

В рыночной экономике одним из важнейших факторов роста продаж продукции предприятия является повышение уровня его конкурентоспособности и роли в занимаемой им рыночной нише.

На конкурентоспособность продукции оказывают влияние множество факторов, основные из них:

1. Качество продукции;
2. Экономические показатели организации, которые характеризуются затратами покупателей на приобретение и эксплуатацию товаров;
3. Организация реализации и продвижения товаров на рынке.

Вопросы, связанные с подробным изучением материально-производственных запасов, позволяют выявить конкретные способы и методы оценки, учета и контроля товарных запасов организации, а также предложить способы улучшения их использования. От объективного и достоверного преподнесения информации, которую формулируют на участке управления товарными запасами, зависит себестоимость продукции, финансовый результат компании.

Актуальность исследования определяется необходимостью увеличения эффективности управления запасами, а также повышения конкурентоспособности.

Целью дипломной работы является повышение эффективности использования товарных запасов организации АО «САН ИнБев».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить характеристики, сущности и специфики функционирования организации АО «САН ИнБев»;
2. Изучить систему управления предприятия, долю рынка, а так же международные отношения;

3. Провести оценку эффективности использования товарных запасов в АО «САН ИнБев»;

4. Выявить актуальные проблемы использования товарных запасов организации и разработать рекомендации по повышению эффективности использования товарных запасов;

5. Провести оценку ожидаемой экономической эффективности разработанных рекомендаций.

Объектом исследования является АО «САН ИнБев».

Предмет исследования – эффективность использования товарных запасов АО «САН ИнБев».

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, а так же приложений.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования выводов и рекомендаций работы в качестве теоретической основы эффективного управления на уровне предприятия.

## **1. Товарные запасы и экономические принципы их формирования**

### **1.1 Экономическая сущность товарных запасов**

Товарные запасы – это товары, которые находятся в системе товарного обращения, у изготовителей, поставщиков или в пути. Наличие товарных запасов свидетельствует о стабильном и статичном состоянии и расположении массы товаров в процессе товарообращения и товародвижения на конкретный период времени. Товарные запасы дают гарантию непрерывности и стабильности потребления и бесперебойности продаж и сбыта. Так же необходимость и наличие товарных запасов обуславливают специализация и размещение сбытовых организаций и предприятий, развитие транспортных систем и связей, увеличение или уменьшение среднего расстояния и скорости поставки и доставки товаров, а так же расположение магазинов.

Рассматривая товарные запасы как часть ресурсов, они представляют собой предложение товаров на данный момент времени. Это свидетельствует о том, что они создаются и формируются под давлением спроса, величина которого является вероятностной и довольно динамичной категорией. Это затрудняет его оценку и не дает возможности более точно измерить его в процессе планирования. Такое явление объясняется отсутствием возможности точного понимания влияния на спрос социально-экономических, психологических и других факторов и тем, что поведение потребителей, которые дают этот спрос на товары и услуги, является субъективным. Товары разделяются на категории:

#### **1. По целям использования:**

– потребительские товары представляют собой товары, непосредственно предназначенные для конечного потребления, удовлетворения личных потребностей человека;

– производственные товары представляют собой товары, которые используются в производственном цикле при создании новых товаров.

#### **2. По времени использования (потребления):**

– товары краткосрочного пользования, используемые один или несколько раз;

- товары длительного пользования, используемые многократно.

### 3. По характеру потребления:

- товары повседневного спроса;
- товары тщательного выбора;
- престижные товары.

### 4. По характеру пользования в зависимости от степени их участия в процессе производства:

- сырье, материалы, тара и упаковка;
- комплектующие детали, инструмент, инвентарь;
- техника и оборудование, прочие товарно-материальные запасы.

### 5. По функциональной принадлежности:

- продукты питания;
- промышленные товары.

### 6. По видам запасов:

- текущие запасы – это товары на стадии реализации;
- подготовительные запасы – это товары на стадии предпродажной подготовки;

– гарантийные (страховые) запасы – необходимый и достаточный резерв товарных запасов с целью обеспечения непрерывного процесса реализации на случай срыва запланированных сроков текущих поставок товаров, изменения интенсивности потребления при непредвиденном возросшем спросе;

– сезонные запасы - это необходимый и достаточный резерв товарных запасов с целью обеспечения непрерывного процесса реализации в период сезонного колебания покупательского спроса;

- переходящие запасы.

### 7. По видам движения товаров в учете:

- товары в пути и на складе;
- товары на стадии предпродажной подготовки;

– зарезервированные товары, в магазинах в процессе реализации, товары на консигнации;

– реализованные товары на ответственном хранении.

Количество товарных запасов напрямую связано со скоростью обращения товаров. При одинаковом объеме товарооборота ускорение оборотности товаров приводит к уменьшению товарных запасов, и, наоборот, замедление оборотности требует увеличения массы товарных запасов [17].

Товарные запасы образуются на всех стадиях товародвижения: на складах производственных предприятий, в пути, на складах оптовых и розничных товарных предприятий. Необходимость образования товарных запасов обусловлена следующими факторами:

- 1) Необходимое для транспортировки товаров от места производства до места реализации время, включая время на погрузку и разгрузку;
- 2) Сезонные колебания в производстве и потреблении;
- 3) Неодинаковый ассортимент производства и торговли, отчего создается необходимость подсортировки, подработки, а так же упаковки;
- 4) Территориальное размещение производства, а так же пункта сбыта товаров;
- 5) Расстояние между производителем и торговой организацией, а так же условия транспортировки товаров;
- 6) Звенность товародвижения;
- 7) Общие возможности хранения и др.

Таким образом, существование товарных запасов как категории товарного обращения обусловлено необходимостью обеспечения нормального процесса обращения товаров.

Содержание запасов – дело рискованное, так как они замораживают капитал и всегда есть риск стать непригодным для реализации. Финансы, вложенные в запасы, нельзя вложить в приобретение каких-либо других активов или товаров, на которые есть действующий спрос и способных увеличить эффективность организации. В

случае, если в запасы вложены заемные средства, это повышает процентные расходы организации.

В сфере оптовой торговли товарные запасы представляют узкий диапазон рисков, чем в розничной торговле, но их риски глубже и намного продолжительней. Оптовые фирмы закупают у производителей большие товарные партии, а продают их в розницу мелкими. Экономическая роль оптовых фирм – снабжение розницы тщательно подобранным ассортиментом товаров разных производителей и мелкими партиями. В случае, если товары носят сезонный характер, то оптовым фирмам необходимо сформировать товарные запасы задолго до их реализации, что повышает величину и сроки рисков. Одной из главных опасностей оптовых фирм является увеличение ассортимента товаров до величины, которая свойственна розничным торговым организациям, причем величина и длительность рисков не снижаются. Верное распоряжение товарными запасами связано с рисками и воздействует на логистику. Подбор ассортимента товарных запасов и дальнейшая отправка их на рынок определяют логистические операции.

Отсутствие необходимого ассортимента товаров зачастую вызывает уменьшение объема продаж, а значит и спроса. Если дефицит товаров приводит к срывам производственных и маркетинговых планов, то избыток грозит увеличением потребности в складских площадях, оборотном капитале, расходах на страховку, рост потребностей в кредитах и т. п. К тому же не исключается возможность устаревания и потери части стоимости товаров на складе. Таким образом, расходы повышаются, а прибыльность снижается.

Величину товарных запасов можно определить объемом и структурой товарооборота организации или предприятия. Наличие оптимальной пропорции товарооборота и величиной товарных запасов – одна из главных задач торговой организации. При нехватке запасов происходят сложности с обеспечением товарооборота организации.

Запасы товаров оцениваются в целом по организации и по каждой группе товаров по данным оперативного учета, бухгалтерской и статистической отчетности. Задачей оценки является проверка соответствия фактических запасов

установленным нормам, выявление и анализ причин отклонений. На основе полученных данных делаются корректировки товарных запасов организации.

Создание товарных запасов розничными организациями – дорого и рискованно. Невозможно предугадать спрос так, чтобы заморозить часть товарных запасов. Следствием является то, что розничные организации почти не создают больших запасов [2].

Формирование и создание запасов товаров всегда требует определенных финансовых вложений организации и именно поэтому их размер показывает реальные финансовые возможности накопления товаров. Структура и размер товарных запасов являются вполне точным показателем состояния «здоровья» организации или фирмы. Товарные запасы являются базой создания надежности процесса воспроизводства и могут приносить организации прибыль на основе увеличения скорости их оборачиваемости.

Формирование уровня товарных запасов так же зависит от маркетинговой тактики продаж. В связи с этим, система физического распределения товарных потоков должна быть подготовлена к возможности возникновения пиков продаж. Инструментом маркетинга, позволяющим определять и поддерживать стандарты обслуживания, является системный анализ уровня и степени товарных запасов. Во-первых, он обеспечивает регулярное восполнение запасов товаров в системе распределения, реализует удовлетворение спонтанных потребностей покупателей, вне зависимости от вида продукции. Во-вторых, системный анализ поддерживает баланс между производством и продажей.

Структура и размер товарных запасов постоянно меняются. Реализация товарных запасов – это экономическая сущность оборачиваемости товаров. Кругооборот товаров представляет собой смену статичной формы запасов товаров на динамичную.

Товарные запасы меняют свою величину, так как постепенно поглощаются товарооборотом, реализуются и в конечном итоге прекращают быть запасами. Вследствие замещения товаров другими партиями, то есть регулярного возобновления, товарные запасы являются величиной существующей, величина

которой меняется в зависимости от хозяйственных условий. В случае логистики товарные запасы характеризуются как масса товаров, образованная путем разности скоростей поступления и выбытия. Увеличение скорости потока выбытия при неизменном запасе ведет к повышению скорости оборота капитала, вложенного в запасы. Напротив, повышение запаса при неизменной скорости этого потока приводит к уменьшению скорости оборота капитала, вложенного в запасы, и как следствие, повышению балансовой прибыли.

Исходя из сути выполняемых товарными запасами функций и связанными с ними торговыми действиями они подразделяются на текущие, страховые и целевые. Для обеспечения повседневных нужд торговли предназначены текущие запасы. Такие запасы постоянно восполняются и обновляются. Текущие запасы составляют 80-85% запасов от общей суммы. В связи с тем, что текущие запасы непостоянная величина, их уровень и размер должен быть оптимальным, то есть ни завышенным, ни заниженным. При завышенном уровне организация несет финансовые потери в виде затрат на хранение, а так же материальные потери в виде товаров с истекшим сроком годности. В свою очередь, заниженный уровень может привести к дефициту товаров, а, следовательно, неудовлетворенному потребительскому спросу, а так же снижению товарооборота.

Запасы сезонного характера создаются по товарным группам, имеющие разрыв во времени из производства и продажи, вследствие особенности их производства, покупательского спроса, а так же необходимости обеспечения экономической и товарной безопасности.

Целевые товарные запасы создаются для обеспечения торговли в отдельных труднодоступных районах страны, в период между двумя возможными сроками завоза товаров, для целевых мероприятий не связанных с текущей деятельностью организаций.

Показатель оценки состояния запасов товаров – уровень запасов, определяющийся размером денежных средств, которые вложены в товароматериальные ценности. Рассчитывается он по величине запасоемкости, а именно как отношение товарных запасов на конец периода к чистому товарообороту

за период. Последняя должна быть достаточно конкурентоспособна. Показатель запасоемкости может быть использован при краткосрочном прогнозировании.

Выделяют ликвидные и неликвидные товарные запасы. К первым относят легкорезализуемые запасы, динамика и обновление которых относительно стабильны. Неликвидными называют долгорезализуемые запасы, то есть которые образуются в связи с ухудшением качества в процессе хранения и морального износа. Так же в эту категорию относится избыток запасов, потребность в которых сейчас отсутствует.

Существуют переходящие запасы-остатки товаров на конец отчетного периода, предназначенные для обеспечения непрерывности торгового процесса в отчетном (или следующем за отчетным) периоде на период до очередной поставки. Так, запасы разделяются на транспортные, совокупные, текущие, сезонные, подготовительные и другие. Непрерывность процесса реализации можно обеспечить путем создания страхового запаса или минимального. Он нужен для того, чтобы предотвратить появление дефицита.

Крепкая связь между товарными запасами и товарооборотом выражает необходимость использования показателя товарооборачиваемости, показывающий эластичность запасов от товарооборота. Оборачиваемость средств, вложенных в товарные запасы, определяет степень ликвидности активов предприятия, влияние на другие количественные и качественные показатели работы торговых предприятий: товарооборот, издержки обращения, прибыль, рентабельность и другие.

Оборачиваемость в торговле определяется временем и скоростью обращения и прямо зависит от размера товарных запасов и товарооборота. Товарооборачиваемость способна увеличить скорость, не меняя суммы товарных запасов за счет повышения товарооборота, а так же при неизменном товарообороте путем уменьшения запасов [1].

Оборачиваемость средств, вложенных в запасы и рассчитанная в стоимостном выражении, а так же товарооборачиваемость, которая рассчитана с натуральными показателями, различна, как и ее динамика. Это расхождение показателей объясняется тем, что эластичность товарных запасов от объема товарооборота нестабильно; эластичность спроса по ценам изменчиво, временной интервал в повышении цен непостоянен, а

структура товарооборота и товарных запасов - различны. Кроме того, это объясняется отсутствием переоценки товарных запасов в оптовых организациях.

К факторам, влияющим на оборачиваемость и величину товарных запасов, относятся:

1. Соотношение между спросом и предложением товаров. Когда спрос потребителей превышает предложение товаров, резко повышается темп их оборачиваемости. По мере насыщения рынка и повышения предложения видно снижение скорости обращения товаров. Анализ и изучение спроса, воздействие на поставщиков для расширения ассортимента, а так же улучшение качества товаров – условие, способствующее нормализации товарных запасов.

2. Объем розничного товарооборота. Для торговых организаций с большим объемом товарооборота характерны существование большой величины запасов и увеличения скорости товарооборачиваемости. Чем больше объём товарооборота, тем больше и однодневный товарооборот, а, следовательно, и размер товарных запасов. Увеличенная скорость оборачиваемости говорит о том, что в таких магазинах завоз товаров чаще, причем обходя посредников.

3. Сложность ассортимента товаров. Размер товарных запасов объясняет широта и обновляемость ассортимента. Время обращения товаров сложного ассортимента превышает время обращения товаров простого ассортимента. По товарам сложного ассортимента создаются товарные запасы по различным признакам.

4. Потребительские и физико-химические свойства товаров. Они замедляют время товарооборота. По стойким в хранении товарам формируют большие запасы товаров сложного ассортимента и длительного пользования. На некоторые товары в из-за их физико-химических свойств устанавливают не сроки хранения, а сроки продажи, ограниченные несколькими часами. Очевидно, что по таким товарам большие запасы создавать нельзя.

5. Организация и частота завоза товаров. Чем чаще завозятся товары в магазины, тем с меньшими товарными запасами можно выполнить план

товарооборота. Частота завоза зависит от расположения торговых точек, условий транспортировки и местоположения производственных предприятий.

б. Состояние материально-технической базы и основных фондов торгового предприятия. Существование развитой сети, которая оснащена современным оборудованием для хранения товаров, в торговой организации определяет создание широкого ассортимента товаров, обеспечивая хранение и качество.

На оборачиваемость влияют так же и другие факторы: звенность товародвижения, размеры импорта, насыщенность товарных рынков, распределение продукции между оптовыми и розничными организациями и фирмами, уровень цен, организации рекламы и сбыта товаров, организация труда, квалификация кадров и уровень руководства и т.д.

В условиях рынка существует масса причин, почему фирмы и организации идут на создание запасов. Одним из аргументов – это экономическая невыгодность и отсутствие физических возможностей поступления товаров тогда, когда на них возникает спрос.

Вторым аргументом является то, что если имеется некоторый запас товаров, который можно реализовать покупателю – объем продаж и прибыль повышаются.

Управление товарооборотом направлено на рост рентабельности и скорости обращения вложенного капитала. На стадии формирования запасов оно предусматривает контроль величины оптовых запасов и создания оптимального объема заказов. На стадии реализации товарных запасов – увеличение или уменьшение объемов и причин формирования оптовых запасов, а так же разработку политики продаж сверхнормативных запасов [4].

Распространенные внешние причины образования сверхнормативных запасов готовой продукции:

1. Отказ покупателей от получения предусмотренной договором готовой продукции в связи с отсутствием средств финансирования.

2. Уменьшение потребности в готовой продукции при изменении конъюнктуры рынка, аннулирование частично выполненных заказов.

3. Неравномерное предоставление транспортных средств (вагонов, контейнеров).

Хранение товарных запасов в опте обходится намного дешевле, чем их содержание в рознице. Большое значение имеет хранение оптовиками товаров, спрос на которые имеет сезонный характер.

С функцией хранения связана функция преобразования ассортимента товаров. В перечень операций, входящих в эту функцию включаются: сортировка товаров и их комплектация, дробление и укрупнение партий товаров, а так же ее стандартизация. Оптовые организации преобразовывают промышленное предложение товара в ассортиментные группы, которые соответствуют спросу потребителей. Важность этой функции возрастает в современных условиях, когда из-за развития специализации производство эффективно только при выпуске масштабных партий продукции, а потребление все больше определяется ростом номенклатуры при небольших объемах закупок отдельных товаров.

## **1.2 Управление товарными запасами, связь с эффективностью работы предприятия**

На эффективность использования товарных запасов оказывают влияние внешние и внутренние факторы, снижение которых может производиться за счет оптимизации управления товарными запасами:

1. Внешние факторы представляют собой налоговое законодательство, финансово-кредитная политика, проценты к уплате по заемным средствам, экономическая ситуация в целом в государстве.

2. Внутренние факторы – это пути снижения влияния внутренних факторов: минимизация сверх нормативных запасов, совершенствования нормирования запасов, повышение организации снабжения, оптимальный выбор надежных поставщиков, уровень запасов; рациональная организация сбыта товаров, применение рациональных форм расчетов; ускорение документооборота.

Для оценки эффективности управления запасами необходимо сделать анализ эффективности использования товарных запасов. Экономический анализ, прежде всего, проводится по данным бухгалтерской отчетности, а для более детального рассмотрения отдельных вопросов также используется информация управленческого учета и аналитическая информация по бухгалтерским счетам учета [18].

Для поддержания запасов товаров на оптимальном уровне необходима правильно налаженная система их управления. Оно предполагает их нормирование, учет, контроль и регулирование.

Нормирование осуществляется только на уровне отдельного оптового звена, так как величина товарных запасов зависит от условий функционирования каждой конкретной организации. В этом случае наличие оперативного реагирования на скачки в рыночных условиях вынуждает организации устанавливать норматив товарных запасов на краткосрочный период, то есть не более одного квартала [19].

Существует несколько подходов к нормированию товаров:

1. Метод технико-экономических расчётов с разбивкой на элементы товарного запаса в зависимости от целевого назначения. Метод абсолютно не связан с возможностями реальных исполнителей, поэтому на практике он используется крайне редко. При нормировании запасов можно легко разработать и сформировать их оптимальные размеры. Здесь очень велика трудоемкость расчетов. Так же минусом является методика расчета страхового товарного запаса, определяющегося произвольно и, зачастую, не подкрепляясь никакими экономическими расчетами.

2. Опытно-статистический метод. Метод основан на изучении уровня запасов, который сложился за прошлые годы, анализа и выявления тенденции их изменений и распространении полученной тенденции на дальнейшие, будущие годы. Метод базируется на анализе и оценке статистической отчетности о товарных запасах. Здесь принцип такой: чем точнее представление о динамике и составе товарных запасов, их оборачиваемости и обеспеченности товарооборота, тем больше обоснований расчета потребности в товарных запасах в дальнейшем. Своей простотой и легкостью метод достаточно популярен на практике. Минусом этого метода является субъективная оценка

экономиста уровня товарных запасов и их размещения, а так же субъективное понимание перспектив развития спроса потребителей, товарооборота и запасов. Массовое применение этого метода приводит к серьезным просчетам в формировании товарных запасов и к дополнительным трудностям их регулирования. В некоторых случаях этот метод может и должен быть применен. Преимуществом является быстрота реализации при малой трудоемкости.

3. Эвристические методы. Методы полезны в условиях применения интерактивных систем, когда за лицом, принимающим решение (ЛПР), остается последнее слово по выработке и принятию решения. С помощью эвристических подходов можно получить если не оптимальные, то «достаточно хорошие» решения. Здесь особое место занимает теория нечетких (расплывчатых) множеств (ТНМ). Эту теорию используют в условиях с ярко выраженной неопределенностью, которая определяется нечеткостью целей и ограничений. Для того, чтобы принимать решение с помощью ТНМ, ЛПР нужно иметь полное представление о характеристиках и свойствах переменных, объективно проанализировать их стоимостную структуру и иметь знания, чтобы пользоваться решающими правилами. В таком случае с помощью набора лингвистических переменных можно получить ответы с достаточной степенью достоверности [5].

Установленные для оптовых организаций оптимальные размеры запасов обеспечивают поддержание их на экономически обоснованном уровне для того, чтобы создать бесперебойное и ритмичное товароснабжение розничных торговых организаций. Они создаются отдельно для товарных запасов текущего хранения, сезонного накопления и досрочного завоза по товарным группам в сумме и днях складского товарооборота.

Оперативный учет и контролирование товарных запасов существует на основании действующих форм учета и отчетности. Для этого торговый отдел базы использует карточки количественно-суммового учета, статистические отчеты о товарообороте и товарных запасах. Там отслеживаются остатки товаров на начало месяца и общие данные об их поступлении на склад, а так же реализации оптовым покупателям. Остатки продукции сравнивают с оптимальными размерами и

выявляют отклонения, после чего выясняются причины, которые вызвали эти отклонения [20].

Существует несколько способов учета товара:

1. Сортовой способ. Этот способ применяется в случае, если хранение товаров организовано по наименованию и сортам без учета времени поступления и цены их приобретения. Вместе с этим, материально-ответственные лица на каждую номенклатуру товара заводят новую карточку складского учета. В этом случае номенклатуры различаются по марке, сорту товара, единице измерения, цвету и т.п. Здесь экономично используются складские помещения, а так же возможность более оперативного управления остатками товаров. Однако товары одного сорта, поступившие по разным ценам, трудно различимы. При таком способе хранения выбор товара для реализации осуществляется произвольно.

2. Партионный способ учета товара. При партионном способе учета каждая партия товара на складе хранится отдельно. Партия – это товары, которые поступили одновременно, подтвержденные одним транспортным документом. В партии могут быть товары разных сортов и разных наименований. Каждую партию регистрируют в журнале поступающих товаров. Порядковый номер регистрации – это одновременно номер данной партии. Партионный учет товаров дает возможность определения результата реализации партии без проведенной инвентаризации (по факту инвентаризация производится локально при закрытии каждой партии). Такой способ повышает контроль над сохранностью ценностей, а так же помогает снизить потери товаров. Минус такого способа в том, что он не позволяет рационально использовать складские помещения, а так же не дает возможности оперативного управления запасами товаров.

3. Партионно-сортовой способ. В этом случае каждая партия поступивших на склад товаров хранится отдельно. Внутри партии товары для хранения разбираются по сортам. Данный способ применяется в условиях широкого ассортимента товаров.

Регулирование товарных запасов заключается в поддержании их на определенном уровне, в маневрировании ими, а так же принятии разных

коммерческих решений торговыми работниками, чтобы нормализовать товарные запасы.

В организациях оптовой торговли удобнее и проще пользоваться электронной вычислительной техникой, на базе которой создаются автоматизированные системы управления товарными запасами.

Эффективное управление запасами товаров позволяет искать способы оптимизации транспортных и складских расходов торговой фирмы. Решение снизить расходы на содержание складов может привести к сокращению продаж и, соответственно, прибыли в результате дефицита товаров, если не проводить предварительный анализ товарных запасов и предпочтений покупателей. Для того, чтобы избежать такого эффекта, необходимо провести оценку спроса покупателей, динамику объема продаж, возможности организации в товарных запасах, мощность и расположение складов, а так же транспортные расходы [11].

Оптимальная величина товарных запасов для магазинов устанавливается с учетом объема дневных продаж товаров, необходимых размеров разовых поставок и других факторов. Персонал магазинов следит за наличием соответствия фактических товарных запасов установленной их необходимой величиной, и принимают меры по повышению скорости завоза товаров в магазин или активизации реализации заменяющих товаров.

В случае превышения оптимальных размеров фактических запасов, персонал должен выяснить причины и совершить ряд мероприятий для их устранения, а так же ограничить их завоз в магазин. Ускорить продажу товаров можно с помощью активной рекламы или организованных ярмарок-продаж [15].

Для более удобного и точного управления запасами товаров в магазинах становится более популярной электронная техника: кассовые терминалы с включенной системой учета товародвижения, сканеры и принтеры штрих кодов и т.п. С их помощью можно легко и эффективно контролировать товарные запасы в магазинах, а так же управлять ценообразованием, работой с поставщиками и т.д.

При осуществлении прогнозирования запасов товаров необходимо учесть маркетинговую тактику продаж. В случае тактики специального предложения, а

именно разовых спонтанных продаж, система физического распределения должна быть готова к пикам реализации абсолютно разного рода.

Таким образом, логистическая и экономическая оценка работы торговых организаций дает возможность сделать вывод о том, что основной закономерностью развития товарных запасов является увеличение размера и широкий спектр ассортимента [9]. В случае, если товароборот предполагается повысить с большой скоростью, то и накопление запасов должно происходить быстро. Напротив, если продажа товаров снизит темп, то к формированию запасов нужно подойти крайне осторожно: они должны планироваться в меньших размерах.

Величину товарных запасов, которая планируется на год, находят с помощью умножения товарных запасов отчетного периода, принятых за исходные, на соответствующий темп роста товарных запасов. Фактические данные запасов могут быть использованы как исходные, только за исключением неликвидных и завезенных излишков товаров [13].

Рассчитать прогнозируемый размер товарооборачиваемости, предусмотрев при этом увеличение ее скорости на предстоящий период, можно с помощью метода, который основан на соотношении скорости роста товарооборота и товарных запасов и фактической товарооборачиваемостью.

В случае расчета порядок будет таким:

1. Рассчитать коэффициент соотношения темпов роста товарооборота и товарных запасов.
2. Фактическую товарооборачиваемость отчетного года разделить на этот коэффициент и в результате получить оборачиваемость планируемого периода.

В прогнозировании товарных запасов заметное место стали занимать экономико-математические методы. Они создают среду для расчета оптимального и необходимого размера товарных запасов организации, другими словами, при каком количестве спрос потребителей будет удовлетворен и издержки организации будут минимальными. При этом, говоря об издержках, имеются ввиду лишь те, которые связаны с созданием и формированием товарных запасов.

Наиболее экономичный размер текущих товарных запасов или размер оптимальной партии поставки с учетом издержек обращения определяется с использованием известной формулы Уилсона:

$$Z = \sqrt{\frac{2TK}{C}}, \text{ где} \quad (1)$$

Z – оптимальный размер партии поставки;

T - объем покупательского спроса (товарооборота);

K - издержки по доставке одной партии;

C - издержки на хранение единицы запаса.

Далее можно получить необходимую частоту завоза и количество поставок.

Решение о времени подачи заказа и о заказываемом количестве, определяется типом спроса на данные товары. Существуют две основные системы управления товарными запасами с независимым спросом – система с фиксированным количеством и с фиксированным временем.

В первом случае постоянно контролируется уровень запасов. При падении величины ниже нормы посылается заказ на пополнение запаса. Запас восполняется одинаково на величину почти равную партии поставки, однако интервалы поставок могут быть разными в зависимости от реализации запаса. Данную систему еще называют «двухбункерной» за счёт того, что товарные запасы хранятся как бы в двух бункерах: первый – для удовлетворения спроса потребителей от даты поставки до даты заказа; второй – от даты заказа до даты поставки.

Во втором случае – в системе с фиксированным временем – период между заказами – величина постоянная. В конце каждого периода проверяется уровень запасов, и, исходя из этого, определяется размер партии поставки. Здесь товарный запас восполняется каждый раз до уровня, который не превышает максимальный запас с помощью разных партий поставок, величина которых зависит от степени расходования запаса в предшествующем периоде, и имеющегося остатка.

В экономической области оперативный анализ направлен на решение задач, связанных с оперативным управлением и функционированием деятельности торговых организаций. Главная задача анализа – это контроль над состоянием, составом и

оборотчиваемостью товаров по данным первичного учета. Оперативный анализ – система каждодневного анализа состояния запасов для того, чтобы в необходимых случаях в процесс организации торгового процесса оперативно вмешаться для обеспечения эффективного функционирования.

Цель анализа товарных запасов – это оценка обеспеченности текущих и сезонных потребностей товарооборота, соответствия имеющихся товаров спросу потребителей, скорости обращения отдельных товаров, выявление неликвидных запасов [8].

Задачами анализа товарных запасов являются:

1. Определение степени обеспеченности торговой организации необходимыми товарными ресурсами; оптимальности их размещения, влияния факторов на размер, структуру, изменение товарных запасов, наличия сверхнормативных или дефицитных видов товарных запасов;

2. Определение уровня ритмичности поставок, их объёма, комплектности, качества, сортности, соответствия заказу, договору поставки;

3. Анализ эффективности хозяйственных отношений с поставщиками (своевременности заключения договоров на поставку, уровень и скорость продажи закупленных товаров, точность выполнения договоров, возможности их пролонгирования и изменения);

4. Анализ показателей эффективности размещения, использования и влияния на экономические и финансовые результаты функционирования торговой фирмы;

5. Вычисление расходов на закупку и хранение товарных запасов и их воздействия на прибыль торговой организации;

6. Подготовка исходной базы для нормирования, оптимального и целесообразного управления ими.

Система относительных показателей для измерения состояния эффективности использования товарных запасов [3]:

1. Уровень обеспеченности товарооборота товарными запасами показывает, на сколько дней бесперебойной торговли обеспечена торговая организация товарными запасами, при сложившемся товарообороте, измеряется в днях.

$$Отз = \frac{Tз}{От}, \text{ где} \quad (2)$$

Tз - сумма товарных запасов на определенную дату, руб.

От - однодневный товарооборот, руб.

Однодневный товарооборот, в свою очередь, рассчитывается по формуле:

$$От = \frac{Tо}{Д}, \text{ где} \quad (3)$$

Tо - общий объем товарооборота на определенную дату, руб.

Д - количество дней в периоде, дни.

2.Товарооборачиваемость – продолжительность одного оборота товарных запасов, показывает срок, в течение которого товарные запасы находятся в сфере обращения, измеряется в днях:

$$Тоб_{дни} = \frac{\overline{Tз}}{От}, \text{ где} \quad (4)$$

$\overline{Tз}$  – средний товарный запас за анализируемый период, руб.

3.Число оборотов товарных запасов показывает, сколько оборотов совершил товарный запас за данный период, измеряется в разгах:

$$Тобр = \frac{Tо}{\overline{Tз}}, \text{ где} \quad (5)$$

Tо - общий объем товарооборота на определенную дату, руб.

4.Запасоемкость характеризует величину товарных запасов на один рубль товарооборота, измеряется в рублях:

$$Зем = \frac{Зем_{i+1}}{O_i}, \text{ где} \quad (6)$$

Зем – остаток запаса на начало (i+1)-го периода учета, единиц.

O - объем отгрузок за i-ый единичный период учета, единицы.

5.Прибыльность товарных запасов показывает сумму прибыли полученной на каждый рубль средств, вложенных в товарные ресурсы, в рублях:

$$P_{Tз} = \frac{П.от реализации}{(П+\overline{Tз})}, \text{ где} \quad (7)$$

П. от реализации – прибыль от реализации товаров.

б. Затратоемкость хранения товарных запасов показывает, сколько расходов несет товарная организация по содержанию одного рубля товарных запасов, в процентах:

$$У_{ртз} = \frac{Р_{тз} \times 100}{ТЗ}, \text{ где} \quad (8)$$

$Р_{тз}$  – сумма расходов по содержанию товарных запасов.

Осуществляя анализ структуры запасов можно выделить товарные запасы с зависимым спросом и независимым спросом. Первые товары напрямую связаны с использованием в торговом процессе других товаров.

Независимый спрос находится в зависимости от внешних факторов, прогнозируется методом экспертных оценок, именно это не позволяет оценить объем реализации с достаточной точностью.

В факторном анализе оборачиваемости следует заострить внимание на оценке влияния динамики продаж и динамики товарных запасов на оборачиваемость средств, которые вложены в запасы товаров, в условиях, когда цена – определяющий аспект при проведении анализа.

В последний этап анализа товарооборачиваемости должна входить оценка влияния ее изменения на финансовые результаты организации. Эти расчеты целесообразно выполнять в двух аспектах:

- выявление влияния оборачиваемости на прибыль и рентабельность капитала;
- выявление воздействия оборачиваемости на издержки через скорректированный размер издержек.

В товарных запасах организации вложена большая часть оборотного капитала. Его оборачиваемость напрямую воздействует на финансовое положение торговой организации, прибыль, издержки обращения, рентабельность, а косвенно на товарооборот и степень удовлетворения потребительского спроса. Меньший уровень издержек обращения и высокую рентабельность имеют только те организации, которые научились успешно вести торговый процесс с меньшим капиталом за счет его оборачиваемости.

Совокупность всех методов управления запасами называется контролинг.

За контролинг в торговых организациях отвечают специалисты по маркетингу, логистике, бухучету, а так же функционально-стоимостному анализу. Их функция – разработка принципиально новых и оптимальных методов управления запасами товаров оптовых организаций. Необходимость проведения такого исследования – целесообразность сокращения времени обращения товаров, минимизации затрат на формирование и хранение запасов, при этом удовлетворить потребительский спрос и обеспечить достаточно высокую прибыль.

Главным этапом построения и реализации оптимальной системы управления товарными запасами является анализ их состояния и эффективности использования.

Важным фактором является умение вовремя понять и проанализировать последствия применения неоптимальных систем управления товарными запасами.

Развитие товарооборота предприятия при относительно низком уровне товарных запасов неразрывно связано с интенсификацией деятельности, курсом на повышение эффективности и качества работы. Увеличение скорости оборачиваемости вложенных в запасы средств является одним из направлений увеличения эффективности торгового процесса. Его можно приравнять к увеличению дополнительно направленных на развитие торговли ресурсов. Выявление способов повышения эффективности управления запасами товаров определяет необходимость их изучения по различным групповым признакам. Причем важно разделять группы товаров по их доле в розничном товарообороте и по этому показателю давать оценку размеров товарных запасов.

Таким образом, очевидна необходимость подхода к организации контроля над ходом торговли и соответствием товарных запасов, предъявляемым требованиям. Поэтому контролировать необходимо каждый день товары, которые в фактическом товарообороте занимают 1,5% и более. Группы товаров, доля которых в розничном товарообороте занимает от 1 до 1,5% возможно осуществлять контроль несколько реже. Периодический контроль должен осуществляться по группам, доля которых меньше 1%.

Подходы к осуществлению контроля могут быть другими. Четко выражена тенденция уменьшения степени товарных запасов по мере повышения объема их продаж. Об этом говорят материалы групп организаций и магазинов.

Организации должны так организовывать торговлю, чтобы представить весь ассортимент по каждой товарной группе. Именно поэтому необходимо постоянно контролировать реализацию и состояние товарных запасов, в частности те товары, на которые повышенный спрос. Коммерческий персонал организации должен всегда сравнивать и сопоставлять ассортимент продаваемых товаров с аналогичным ассортиментом у конкурентов, анализировать и принимать меры по улучшению создания и формирования ассортимента реализуемых товаров.

При выборе метода и стратегий управления запасами товаров главный фактор – издержки управления товарными запасами. Так как связанные с необходимостью увеличения скорости оборачиваемости расходы экономически обоснованы, то максимальное уменьшение интервалов поставок товаров, учитывая план продаж, обеспечит доходность торговой деятельности организации.

Таким образом, товарные запасы – основополагающие элементы управления торгового процесса. От эффективности управления ими непосредственно зависят результаты деятельности организации, показатели товарооборота и рентабельности. Задачей управления является поиск оптимального решения по размеру и срокам товарных запасов для того, чтобы вовремя и в достаточном размере удовлетворить потребности, обеспечивая минимальные издержки на хранение и поставку товарных запасов.

## **2. Анализ формирования и использования товарных запасов АО «САН ИнБев»**

### **2.1 Характеристика организационно-экономической деятельности**

#### **предприятия**

AB InBev – мировой лидер в пивоварении, который также входит в пятерку крупнейших производителей товаров потребительского спроса. В портфеле более 200 брендов, которые хорошо известны во всем мире. Среди них Budweiser (самый дорогой алкогольный бренд в мире), Corona Extra, Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Skol, Brahma и многие другие. Компания осуществляет свою деятельность в 50 странах мира [22].

В России компания представлена подразделением «САН ИнБев», которое осуществляет свою деятельность с 1999 года. «САН ИнБев» владеет сетью современных пивоваренных заводов в 5 российских городах: Клину, Волжском, Омске, Саранске и Иванове.

Основные марки выпускаемого пива в России – BUD («Бад»), «Клинское», «Сибирская Корона», Stella Artois («Стелла Артуа»), Lowenbrau («Левенбрау»), Brahma («Брама»), Starogramen («Старограмен»), «Тинькофф Авторское», Hoegaarden («Хугарден»), «Толстяк» и «Bagbier» («Багбир»).

Компания была создана в 1999 году как стратегическое партнёрство между пивоваренной компанией InBev и Группой САН, работающей в пивоваренном бизнесе России и СНГ с начала 1990-х годов.

Крупнейший мировой производитель пива Anheuser-Busch InBev возник в результате серии сделок M&A. Первое слияние пивных бизнесов произошло в 1988 году, когда базирующаяся в бельгийском городе Левен компания Brouwerij Artois (выпускает пиво Stella Artois) слилась с производителем популярного бельгийского лагера Jupiler Piedboeuf Brewery. Объединенная компания получила название Interbrew.

Начиная с 1995 года, бельгийцы начали международную экспансию, покупая заводы с сильными локальными брендами на местных рынках: первыми были

приобретены активы в Венгрии и Канаде. В 1999 году Interbrew вышла на российский рынок, создав совместное предприятие с группой Sun индийского бизнесмена, Шива Кхемки, которой принадлежали шесть заводов в России и два на Украине. Совместное предприятие получило название Sun Interbrew (в декабре 2008 года было переименовано в «Сан Инбев»). Тогда же началось агрессивное продвижение на российском рынке основных брендов компании — «Сибирской короны», «Толстяка» и «Клинского».

В июле 2008 года было объявлено о том, что бельгийская пивоваренная компания InBev договорилась с акционерами Anheuser-Busch о поглощении последней. Крупнейшая в истории мирового пивоварения сделка, в ходе которой нынешние владельцы компании должны были получить за неё \$52 млрд, должна была завершиться до конца 2008 года. Объединённая компания будет крупнейшим в мире производителем пива и получит название Anheuser-Busch InBev.

Interbrew приобрела несколько крупных активов в Германии — в частности, компании Beck's и Spaten, а также в Китае, и провела IPO на Брюссельской бирже. Одновременно с ростом Interbrew на другом конце планеты, в Бразилии, формировался свой пивной гигант — компания AmBev, образовавшаяся в 1999 году путем слияния крупнейших производителей пива в Латинской Америке и Карибском бассейне — Brahma и Antarctica. В 2004 году Interbrew (третий по величине пивовар мира) и AmBev (пятый по объемам) объявили о сделке по слиянию. Компания, названная InBev, стала мировым лидером по объемам производства пива, но третьим по выручке — в продажах она уступала американской компании Anheuser-Busch и южноафриканской группе SAB Miller.

В 1997 году главный инженер пивоваренного завода «Росар» Александр Охрименко заказал убийство генерального директора Ивана Багнюка. После этого контрольный пакет акций омского пивзавода, крупнейшего в Западной Сибири, был продан бельгийскому концерну Interbrew.

До 29 декабря 2006 года называлась ОАО «САН Интербрю» (OJSC «SUN Interbrew»). С 29 декабря 2006 года компания называется ОАО «САН ИнБев» (OJSC «SUN InBev»).

В 2004 году компания продала 20,5 млн. галлонов пива. По данным агентства «Бизнес Аналитика», в январе — феврале 2005 года SUN Interbrew занимала 18,8 % пивного рынка России в денежном выражении.

В первом полугодии 2005 года объём продаж компании составил 894,7 млн евро (рост на 29,4 % по сравнению с 2004 годом), чистая прибыль — 54,5 млн евро (рост на 8,1 %).

На 2016 год, «САН ИнБев» — российское подразделение AB InBev, крупнейшего в мире производителя пива. Президент компании — Дмитрий Шпаков.

Основные марки в России:

- Bud (Бад);
- Stella Artois (Стелла Артуа);
- Brahma (Брама);
- Hoegaarden (Хугарден);
- Starogramen (Старограмен);
- Löwenbräu (Лёвенбрау);
- «Клинское»;
- «Толстяк»;
- BagBier («БагБир»);
- «Сибирская корона»;
- «Тинькофф Авторское».

Региональные марки:

- «Волжанин»;
- «Дао»;
- «Пикур»;
- «Рифей»;
- «Золотая Ангара»;
- «Т»;
- «Черниговское»;
- «Жигулевское».

Договоры поставки продукции заключаются компанией по мере получения от потенциальных контрагентов предложений о сотрудничестве [16]. При этом, компания предпринимает все доступные меры, предусмотренные действующим законодательством, для проверки потенциальных контрагентов на предмет их добросовестности, кредитоспособности и возможности соблюдать надлежащие условия хранения, перевозки и реализации продукции (приложение 1).

Компания осуществляет проверку добросовестности контрагента в срок до 20 рабочих дней со дня предоставления контрагентом полного перечня документов. В случае успешного прохождения проверки контрагентом, Компания заключает с последним договор поставки Продукции по форме, установленной Компанией (в случае невозможности заключения договора по форме, установленной Компанией, к нему могут составляться протоколы разногласий и/или дополнительные соглашения либо может быть рассмотрена форма договора, предоставленная контрагентом). В случае, если по результатам проверки потенциального контрагента получены неудовлетворительные результаты, договор поставки с таким контрагентом не заключается.

Компания «САН ИнБев» имеет представительства в 12 городах России: Иваново, Курске, Перми, г. Волжском (Волгоградская обл.), Саранске, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Самаре, Омске, Клине, Ростове, Новосибирске (приложение 4).

Компания является вторым крупнейшим производителем пива в России, и среди наиболее существенных рисков следует отметить риск потери конкурентоспособности на рынке производства пива. В настоящий момент основным конкурентом компании в России является компания ОАО «Пивоваренная компания «Балтика», а из зарубежных - Carlsberg, Heineken и Efes.



Рисунок 1 – Процентное соотношение пивоваренных компаний в России

Задача компании «САН ИнБев» – построить компанию с богатым наследием, которым можно гордиться. Для людей, которые работают в компании. Для будущих поколений и общества. И самое главное – для потребителей, которые будут гордиться тем, что выбрали именно продукт «САН ИнБев» так же, как сотрудники компании гордятся тем, что создали его.

В компании АО «САН ИнБев» работает только высококвалифицированный персонал, который несет ответственность за каждое свое решение, тем самым показывая свою значимость в компании [23]. В Самарском филиале на данный момент работает 2 менеджера по персоналу региона, 2 исполнительных директора, 3 менеджера подразделений, а так же исполнительный персонал отделов – 33 человека (см. приложение 2).

Система управления предприятием состоит из нескольких подразделений (основные): отдел по работе с персоналом, бухгалтерия, финансовый отдел, отдел логистики, отдел по управлению качеством, отдел сбыта.

Отдел по работе с персоналом занимается наймом новых сотрудников и предоставляет существующим сотрудникам возможности для обучения, карьерного роста, компенсации и льготы, обеспечивающие сотрудникам компании InBev

хорошие условия работы. Основные функции отдела по работе с персоналом: поиск сотрудников, обучение, компенсации и льготы, отношения с трудовым коллективом.

Бухгалтерия ведет учет хозяйственной деятельности, а так же следит за отчетностью документов перед налоговой инспекцией.

Отдел логистики управляет бизнес-процессами по продвижению продукции и сопутствующих ему потоков от InBev до конечного потребителя с целью достижения максимальной эффективности деятельности компании.

Компания «Сан ИнБев» при работе использует следующие информационные системы: Корпорация Плюс для своевременной корректировки документов, согласно изменению законодательства; Access для хранения информации в базах данных, Excel используется для оформления отчетности и создания списочной численности работников, так же MicrosoftWord, MicrosoftPublisher – программа для создания и обмена различными маркетинговыми и рекламными материалами, PowerPoint для оформления презентаций.

Система вознаграждения «Сан ИнБев» включает элементы, предусмотренные в компенсационном пакете сотрудников самых успешных компаний мира: базовую заработную плату, премирование за результаты работы, долгосрочные вознаграждения, дополнительные компенсации и льготы.

Основной целью каждого сотрудника отдела является продвижение товара на рынок, его узнаваемость, хороший уровень спроса. В филиале АО «Сан ИнБев» есть территориальные менеджеры по торговому маркетингу, которые занимаются проведением еженедельных аудитов, обучающих тренингов и презентаций для торговых представителей и специалистов по развитию каналов сбыта, разработкой и организацией локальных, региональных промо- акций, направленных на увеличение объема продаж, дистрибуцию, анализ рыночной ситуации, активностей конкурентов, определение целей и постановка задач для отдела продаж.

Таким образом, можно сделать вывод, что управлению маркетингом на предприятии уделяется огромное внимание, что подтверждает наличие специального подразделения – отдела маркетинга и сбыта, сотрудники которого

выполняют полный объем функций по продвижению и реализации продукции АО «Сан ИнБев».

Специалисты компании прогнозируют увеличение конкуренции со стороны основных производителей пива, действующих на российском рынке, в связи с замедлением темпов роста в пивоваренной промышленности и дальнейшей консолидацией в отрасли, в том числе со стороны ведущих международных пивоваренных компаний, которые, по мере улучшения социально-экономической ситуации в России, постепенно наращивают свое присутствие на территории страны, в том числе и путем строительства собственных производств.

«САН ИнБев» использует самые передовые технологии и методики в производстве, маркетинге, логистике и менеджменте, привлекает на работу лучших специалистов самого разного профиля. Сотрудники компании следуют единому кодексу этического поведения, принятому в «САН ИнБев». Качество продукции компании контролируется по гораздо большему количеству показателей, чем это требуется по российским законодательным нормативам.

После многолетних переговоров AB InBev и SABMiller сливаются, объединенная компания будет выпускать каждую третью бутылку пива в мире. Крупнейшая пивоваренная компания Anheuser-Busch InBev запустила процесс слияния со своим конкурентом SABMiller, что может стать одной из крупнейших сделок в истории, сообщает Reuters в среду. Стоимость сделки составит 70 млрд фунтов стерлингов (\$106 млрд).

Вместе они займут треть мирового рынка, обойдя основных конкурентов, таких как Heineken и Carlsberg.

Приоритетные направления деятельности компании:

1. Пивоваренное производство.
2. Повышение эффективности схемы дистрибуции за счет создания партнерств с компаниями-дистрибьюторами и расширения охвата и насыщения рынка производимой продукцией.
3. Укрепление существующих и вывод на рынок новых сортов с большей нормой прибыльности.

4. Инновации, в особенности в упаковке.
5. Совершенствование операционной деятельности.
6. Повышение эффективности пивоваренного производства.

## 2.2 Оценка динамики товарных запасов и уровня товарооборачиваемости

В таблице 1 приведена динамика показателей балансовых отчетов с 2014 года по 2016. На рассматриваемом предприятии АО «САН ИнБев» регулярно проводится внутренний анализ финансово-хозяйственной деятельности. Результаты и некоторые исходные данные не разглашаются, так как руководство АО «САН ИнБев» относит эту информацию к коммерческой тайне.

Таблица 1 – Сгруппированные показатели балансовых отчетов за 2014-2016 гг. организации «АО САН ИнБев» в тыс. руб.

Показатель	Года		
	На 31.12.2014	На 31.12.15	На 31.12.16
Денежные средства	357	427	423
Запасы	37185	10379	12568
Краткосрочные финансовые вложения	-	4200	-
<b>Итого</b>	37542	15006	12991
Нематериальные активы	1589	985	1101
Долгосрочные финансовые вложения	51	43	132
Прочие внеоборотные активы	473	398	278
<b>Всего</b>	2113	1426	1511
Займы и кредиты	2651	1765	1402
<b>Итого</b>	2651	1765	1402
Уставный капитал	9870	9870	9870
Добавочный капитал	13551	13551	13551
Резервный капитал	608	608	608
Нераспределенная прибыль	2659	4125	4120
<b>Итого</b>	26628	28154	28149

Из таблицы видно, как заметно поменялись показатели с 2014 года по 2015 год. Компания увеличила долгосрочные финансовые вложения, уменьшила займы и обязательства по кредитам.

Таблица 2 – Основные экономические показатели организации «АО САН ИнБев»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Выручка	99723	109875	113982
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	47456	42651	41465
Валовая прибыль, тыс. руб.	209654	234369	269869
Издержки обращения, тыс. руб.	32365	36654	33262
Прибыль от продаж, тыс. руб.	92569	129756	176589
Цепной темп прироста товарооборота, %	-	42,3	41,56
Цепной темп прироста себестоимости проданных товаров, %	-	42,8	40,56
Цепной темп прироста валовой прибыли, %	-	49,82	63,57
Цепной темп прироста издержек обращения, %	-	54,28	64,23
Цепной темп прироста прибыли от продаж, %	-	-1,45	92,3

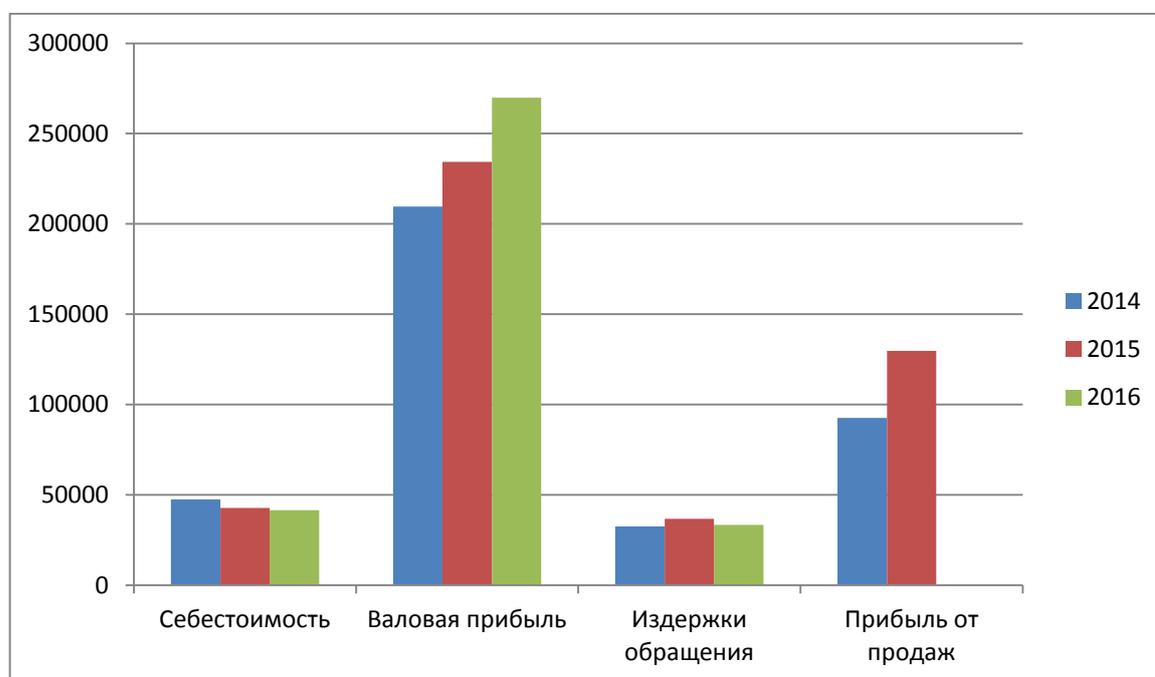


Рисунок 2 – Динамика экономических показателей АО «САН ИнБев»

Из таблицы видно, что выручка 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 1,6%, а если сравнивать с 2014, годом, то на 2,8%

Себестоимость продукции значительно уменьшилась и составила в 2016 году 4146523 руб., что практически на 7% ниже, чем в 2014 году.

Чистая прибыль компании возросла по сравнению с 2015 годом почти на 15%, а если сравнивать с 2014 годом, то практически на 23%.

«Очевидно, что на результат оказало влияние увеличение расходов на рекламу и представленность на полке, — выразил мнение представитель крупной российской алкогольной компании. — Sun InBev увеличила рекламный бюджет, и следствием этого стало увеличение прибыли.

Так же увеличились и затраты, вследствие расходов на рекламу на 9,2%. По сравнению с 2014 годом компания полностью пересмотрела политику расходов на рекламу и методы рекламы в целом, таким образом компания значительно увеличила показатели прибыли и выручки.

Таблица 3 – Численность персонала АО «САН ИнБев»

Категория работников	2014г.	2015г.	2016г.
Административно-управленческий персонал, в том числе:	15	20	26
руководители	3	4	5
специалисты	12	16	21
Торгово-оперативный персонал, в том числе:	8	11	13
Продавцы-кассиры	6	11	13
Итого	21	27	33

В таблице 3 представлена динамика трудовых ресурсов Самарского филиала АО «САН ИнБев». В 2016 году по сравнению с 2014 годом число административно-управленческого персонала увеличилось на 9 человек в связи с расширением филиала. Торгово-оперативный персонал в 2015 году увеличился на 5 человек вследствие открытия новых точек сбыта продукции, а в 2016 еще на 2 человека.

Таблица 3 – Отчет наиболее популярной продукции компании за 2014 г.

Наименование	С/с, тыс. руб.	Объем продаж, шт.	Выручка, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Ср. цена, руб.	Запас, тыс. руб.	Доля прибыли компании, %
Бад	5769	17898	19774	8960,7	64	3897,4	16
Стелла Артуа	5277	15870	18147	7508,8	71	2852,9	11,8
Хугарден	5006	15145	18453	7307,4	68	2537	10,5
Лёвенбрау	5217	15580	17577	7834,4	72	2658,5	11
Клинское	4681	14098	16734	5763,7	56	1812,5	7,5
Сибирская корона	4859	14832	15375	6605,7	59	1450,5	6
Итого	31811	93423	105906	48980,7	-	15170	62,8

Из таблицы видно, что в 2014 году из 62,8% прибыли компании, большую часть приносит продукция «Бад» - 16%, на втором месте «Стелла Артуа» - 11,8% и «Левенбрау» - 11%. Продукция выигрывает за счет бельгийских корней и рецептуры, а так же рекламной кампании. Остальные 37,2% прибыли – безалкогольные напитки, а так же акции компании.

Таблица 4 – Отчет наиболее популярной продукции компании за 2015 г.

Наименование	С/с, тыс. руб.	Объем продаж, шт.	Выручка, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Ср. цена	Запас, тыс. руб.	Доля прибыли компании, %
Бад	6824	23082	26014	12605,8	66	3520	18,7
Стелла Артуа	6403	21010	25927	12229,6	73	2391	12,7
Хугарден	6011	20370	24314	12002,6	66	2165	11,5
Лёвенбрау	6224	20211	25567	12078,4	70	1976	10,5
Клинское	5808	19233	20810	10760,16	56	1694	9
Сибирская корона	5710	20133	20553	10652,74	59	1882	10
Итого	37982	124039	143187	70889	-	14827	61

В 2015 году % прибыли популярных напитков составил 61%, что говорит о резком повышении акций компании в цене, поэтому остальные - это акции и безалкогольные напитки.

Таблица 5 – Отчет наиболее популярной продукции компании за 2016 г.

Наименование	С/с, тыс. руб.	Объем продаж, шт.	Выручка, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Ср. цена, руб.	Запас, тыс. руб.	Доля прибыли компании, %
Бад	9750	26250	30985	2026,5	72	4413,5	15
Стелла Артуа	9363	23133	29141	1476,7	73	3200	11,6
Хугарден	9033	22589	26332	10964	79	2979,8	10,8
Лёвенбрау	9078	23996	25957	13898	72	3310,6	12
Клинское	8021	21570	23142	10067	67	2206,7	7
Сибирская корона	7021	23006	24893	8900,6	69	26483,1	9,6
Итого	53360	140544	162453	16749,56	-	18586	68

В 2016 году доля прибыли компании от популярных напитков составила 68%, лидерами продаж так же остаются продукции «Бад», «Стелла Артуа» и «Левенбрау».

Таблица 6 – Отчет затрат компании в тыс. руб.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.
Материальные затраты	9110	11890
Расходы на оплату труда	8970	6892
Отчисления на соц. нужды	3098	2589
Амортизация	887	936
Прочие затраты	702	569
Итого по элементам	22767	22876
Затраты на транспортировку	4651	3369
Затраты на аренду складов	9236	7017
Итого	36654	33262

В таблице представлены данные затрат компании «АО САН ИнБев».

Затраты в 2016 году значительно уменьшились по сравнению с 2015 годом на 22% в связи со снижением себестоимости продукции, а так же вследствие закрытия марки «Тэк».

Доля рынка компании достигла 19,1% за 2016 год, что на +0,2 % выше аналогичного показателя прошлого года. Темп роста ПЭТ-упаковки и пива в

бутылке, занимающих основную долю продаж Общества, в целом соответствовал темпу роста общего объема продаж компании в России. Так, объемы продаж бутылочного пива выросли за год на 11,9%. Объемы продаж пива в ПЭТ-упаковке увеличились за год 16,0%. Объемы продаж пива в кегах увеличились на 8,9% за год. Продажи баночного пива выросли на 56,4% за год.

Высокие показатели финансовой и операционной деятельности компании «Сан ИнБев» были достигнуты благодаря активным усилиям в следующих областях:

1. Продвижение премиальных сортов пива;

2. Увеличение производственных мощностей и модернизация существующего оборудования;

3. Увеличение прибыльности в результате развития системы дистрибуции за счет укрепления партнерских отношений с компаниями-дистрибьюторами;

4. Инновации и успешные запуски в продажу новых марок пива и упаковки.

Стратегия развития компании состоит из следующих ключевых компонентов:

1. Создание победного портфеля брендов:

– разработать стабильный портфель местных брендов в основном сегменте рынка;

– внедрять глобальные бренды «ИнБев» в премиальном сегменте рынка;

– способствовать привлекательности брендов «ИнБев» для потребителей.

2. Завоевание преимущества в точках продаж:

– безрисковый и эффективный путь на рынок;

– прочные связи с партнерами, поддержка с помощью маркетинговых акций;

– полное использование возможностей мерчендайзинга.

3. Эффективность мирового уровня:

– рациональное размещение производственных мощностей;

– достижение показателей производительности мирового уровня;

– оптимизация закупок и информационных систем.

4. Целевое расширение бизнеса:

– усилить существующие позиции;

– оптимизация вложений капитала.

### **2.3 Анализ факторов, влияющих на размер и структуру товарных запасов в организации АО «САН ИнБев»**

К факторам, влияющим на размер и структуру товарных запасов компании АО «САН ИнБев», относятся:

1. Сезонность. По статистике весенний и летний период продажи напитков возрастают, соответственно, запасы товаров так же следует увеличить [24].

2. Физико-химические свойства. У каждого товара есть срок годности, алкогольная продукция АО «САН ИнБев» может храниться 12 месяцев, а безалкогольная-6 месяцев. Соответственно, необходимо рассчитывать оптимальный размер товарных запасов с учетом срока годности.

3. Транспортные условия. Необходимо обеспечить звенность товародвижения, рассчитать расстояние, а так же обеспечить безопасную для товаров транспортировку, так как большая часть продукции имеет стеклянную тару, и порча во время перевозок - нередкое явление, соответственно величина товарных запасов должна включать в себя резерв.

4. Уровень доходов населения. Чем выше уровень доходов потребителей, тем более выборочно они подходят к приобретению товаров. Соответственно, есть возможность приобрести более дорогие и качественные товары, от чего напрямую зависит уровень товарных запасов, чтобы удовлетворить спрос потребителей.

5. Уровень цен. Чем выше темп инфляции, тем большим становится рост товарных запасов, таким образом, торговые организации пытаются защитить свои финансовые ресурсы, надеясь получить в дальнейшем дополнительный доход за счет разницы между закупочными и продажными ценами.

6. Численность и поведение потребителей. Чем глубже продавец знает специфику своего сегмента рынка, поведения потребителей, тем с меньшими затратами, включая затраты на формирование и содержание товарных запасов, организуется торговый процесс.

7. Объем, структура и темпы роста товарооборота. При увеличении объема товарооборота растут и товарные запасы. Эффективным считается такое соотношение между темпами измерения товарных запасов и товарооборота, когда темп роста товарных запасов значительно отстают от темпов роста товарооборота.

8. Местоположение торговой организации. Частота завоза зависит от местонахождения товаропроизводителей и торговых организаций, условий транспортировки. Если они удалены друг от друга, а природные условия ограничивают возможности быстрой транспортировки, то для обеспечения бесперебойной торговли требуются большие товарные запасы.

Таблица 7 – Оценка влияния факторов на товарные запасы АО «САН ИнБев»

Фактор/ассортимент	Удельный вес	Оценка критерия по пятибалльной шкале			Произведение удельного веса критерия на оценку			Итого
		Бельгийская алкогольная продукция	Российская алкогольная продукция	Безалкогольная продукция	Бельгийская алкогольная продукция	Российская алкогольная продукция	Безалкогольная продукция	
Сезонность	0,09	2	2	3	0,18	0,18	0,27	0,63
Физико-химические свойства	0,14	4	4	5	0,56	0,56	0,7	1,82
Транспортные условия	0,1	3	3	3	0,3	0,3	0,3	0,9
Доходы населения	0,15	5	4	3	0,75	0,6	0,45	1,8
Уровень цен	0,13	4	3	2	0,52	0,39	0,26	1,17
Численность и поведение потребителей	0,12	4	4	3	0,48	0,48	0,36	1,32
Объем, структура и темпы роста товарооборота	0,14	4	4	3	0,56	0,56	0,42	1,54
Местоположение	0,13	4	4	4	0,52	0,52	0,52	1,56
Итого	1	-	-	-	3,87	3,59	3,28	-

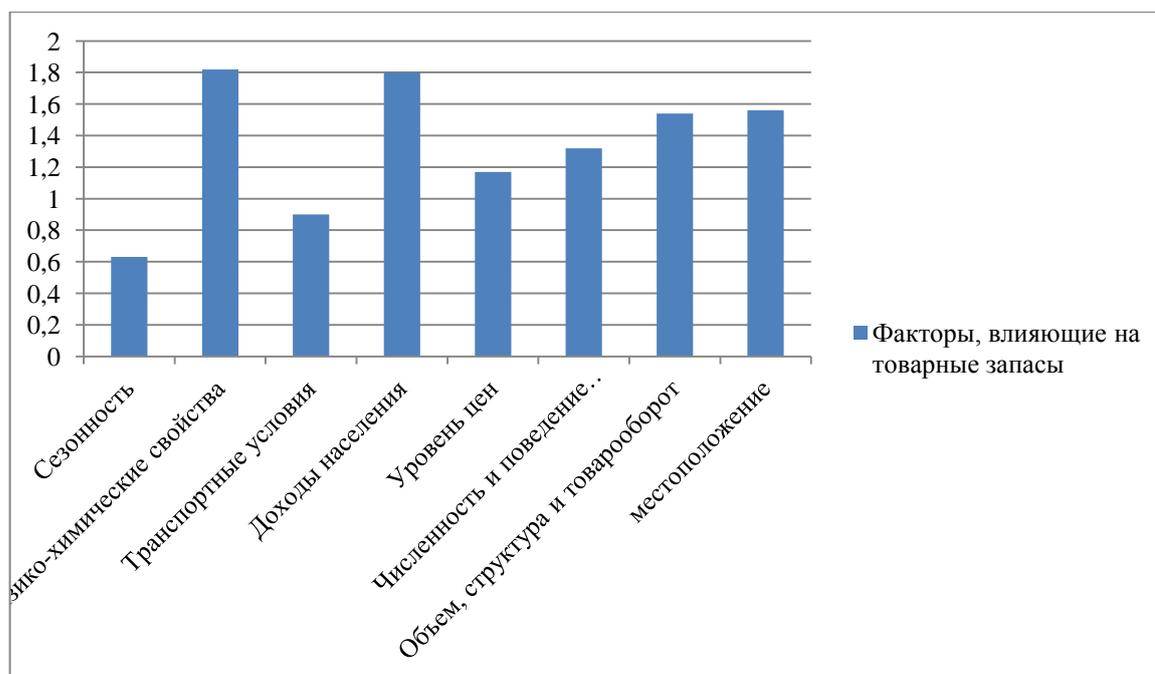


Рисунок 3 – Оценка влияния факторов на товарные запасы АО «САН ИнБев»

Исходя из данных таблицы 7, самое большое влияние на размер и структуру товарных запасов имеют физико-химические свойства товаров. Больше всего это влияет на безалкогольную продукцию АО «САН ИнБев». Далее стоит местоположение, а так же объем, структура и темпы роста товарооборота. Данный фактор практически одинаково влияет на ассортимент товарных запасов. Наименьшее влияние на размер и структуру товарных запасов имеет такой фактор, как сезонность. Безусловно, в летний период времени товарные запасы необходимо увеличить, чтобы удовлетворить возрастающий в данное время спрос. Этот фактор имеет повышенное влияние на безалкогольную продукцию.

Компания стабильно поддерживает высокий уровень оборачиваемости оборотных активов, а также низкий уровень дебиторской задолженности покупателей. В связи с этим руководство компании считает, что даже значительное увеличение инфляции не окажет значительного негативного влияния на финансовое состояние компании. В такой ситуации будет затруднено планирование затрат на производство продукции и планирование доходов от продажи продукции на внутреннем рынке.

Риск влияния инфляции на деятельность компании может возникнуть в случае, когда получаемые денежные доходы обесцениваются с точки зрения реальной покупательной способности денег быстрее, чем растут номинально. Рост инфляции приводит к увеличению затрат за счет роста цен поставщиков. Это может быть компенсировано индексацией цен на продукцию компании. Однако при значительных размерах инфляции такая индексация может не соответствовать уровню роста издержек. Такая ситуация может привести к снижению прибыльности деятельности компании.

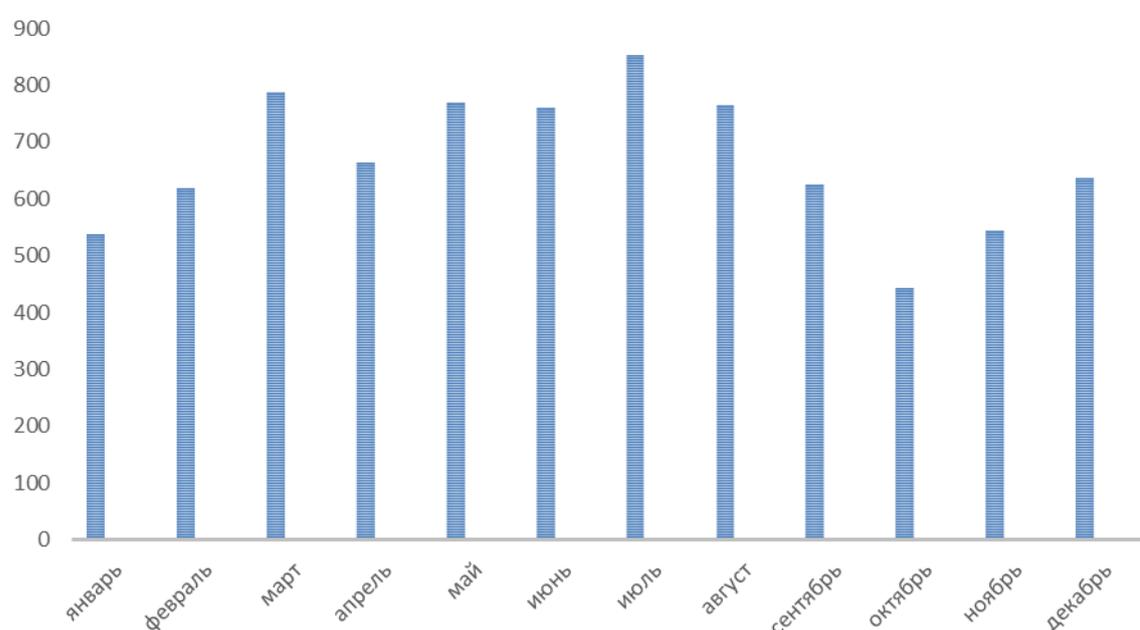


Рисунок 4 – Объем продаж пивной продукции

Как видно из диаграммы, пик объема производства приходится на июль, что объясняется сезонным спросом, после июля наблюдается спад производства. Самый низкий уровень производства пива приходится на октябрь.

На всех предприятиях «САН ИнБев» строжайшим образом следят за качеством пива. Компания не ограничивает требования к своему продукту только действующим российским ГОСТом, в котором описаны параметры готового пива:

– ежедневная дегустация продукта на всех этапах (пиво на всех стадиях производства, виды воды, которая используется в различных процессах, солод,

хмель, дрожжи и т.п.). Это позволяет предотвратить несоответствия стандарту на ранних этапах и вовремя скорректировать процессы варки и брожения;

- дегустация пива перед выпуском в продажу;

- дегустация одинаковых сортов, производимых на разных заводах для подтверждения однородности вкусовых характеристик продукта. Кроме тестов на техническое соответствие проводится сравнительный анализ продукции заводов;

- тест на соответствие профилю. Профиль пива — это вкусовые и ароматические показатели, характерные только для данного сорта пива;

- проверка стойкости пива - образцы помещаются на весь срок годности в помещение, в котором поддерживается экстремальная для условий хранения пива температура в 30 градусов С. По окончании срока хранения, производится микробиологический анализ.

После каждой дегустации и микробиологического анализа проводится экспертное обсуждение, после которого, в случае необходимости, вырабатываются корректирующие действия.

Усложняя процедуры контроля, компания добивается не только высокого качества продукции, но и достигает его стабильности.

Политика управления запасами сырья и материалов «САН ИнБев» необходима для бесперебойного обеспечения производства сырьем и материалами, а также для эффективного использования складских мощностей и сокращения активов, медленно ротирующихся или «замороженных» в неликвидных запасах.

Причинами создания запасов сырья, материалов и невозвратной тары, на складах отделений компании являются:

1. Возможные (неизбежные) колебания плана продаж, как в меньшую, так и в большую сторону, и как следствие - изменения в потреблении;

2. Изменение норм расхода, как в меньшую, так и в большую сторону, и как следствие - изменения в потреблении:

- 1) Риски непоставок, поставок не вовремя;

- 2) Возможные проблемы с качеством.

Служба логистики несет полную ответственность и в обязательном порядке гарантирует полную информационную обеспеченность за установление, корректировку, согласование и планирование норм расхода сырья и материалов (приложение 3).

Подразделения филиалов обеспечивают полный информационный поток по изменению текущей ситуации с фактическим сбытом. При изменении (уменьшении/увеличении) продаж служба логистики обязательно уведомляет менеджера по планированию, MRP специалиста. Отдел планирования обязан отреагировать на изменение текущей ситуации путем корректировки заказов на поставку.

Компания анализирует причины как сверхзапаса, так и нехватки остатков в каждом конкретном случае и предпринимает меры во избежание повторения этих ситуаций в будущем.

Для предотвращения возможности срыва обеспечения проводится анализ покрытия текущих потребностей имеющимися запасами, наличием подтвержденных заказов, графиком поставок.

Критериями принятия решения для формирования заявки на поставку являются потребность, запланированные подтвержденные поставки и текущий уровень остатка на складе хранения/потребления.

Для обеспечения нормальной работы на всех этапах формирования и оформления заказа гарантируется полная информационная обеспеченность, как со стороны планирования, так и со стороны нормирования, которое влияет на потребность, а, следовательно, и на объем заказа и остаток.

Контроль над уровнем запаса осуществляется посредством анализа текущих остатков на складах на ежемесячной и еженедельной основе.

Таким образом, компания стремится к стопроцентному уровню обслуживания, где уровень обслуживания – показатель достаточности запаса для удовлетворения нужд в определенный момент времени, также обеспечить наличие в нужном месте, в нужное время, в нужном количестве на всех стадиях для удовлетворения текущего спроса.

Таблица 8 – Отчет компании по видам запасов в тыс. руб.

Показатель	2015	Доля в общем %	2016	Доля в общем %
Текущие	20835,5	66,4	26937,7	68,3
Гарантийные (резерв)	6338,8	20,2	8194,5	22,2
Сезонные	2918,5	9,3	3772,5	6,6
Переходящие	1286,1	4,1	1663,2	2,9

В 2016 году компания увеличила текущие запасы на 1,9%, тем самым уменьшив сезонные на 2,8% и переходящие на 1,2%.

Таблица 9 – Отчет организации по видам движения товаров учета

Показатель	2015	Доля в общем %	2016	Доля в общем %
Товары в пути	7970,2	25,4	10304,8	23,2
Товары на складе	16631,9	53	21501	51
Зарезервированные	2510,4	8	3245,7	10
Реализованные, на хранении	4267,5	13,6	5517,5	15,8

Заметно уменьшение товаров в пути в 2016 году по сравнению с 2015 на 2,2%, увеличились зарезервированные товары, что дает определенный риск компании.

Таблица 10 – Отчет компании по предназначению продажи товаров

Показатель	2015	Доля в общем %	2016	Доля в общем %
ГП у поставщиков	5083,6	16,2	6572,1	15,6
Оптовая	11610,1	37	15010,6	48
Розничная	14685,2	46,8	18985,3	46,4

В 2016 году компания увеличила количество оптовых продаж на 0,9%, уменьшив при этом розницу на 0,4%.

Таблица 11 – Запасы, затраты на них и товарооборот компании

Показатель	2015	2016	Разница
Товарный запас, тыс. руб.	14405	15453	1048
Выручка от реализации, тыс. руб.	109875	113982	4107
Остаток запаса на начало периода, тыс. руб.	557	451	-106
Прибыль от реализации, тыс. руб.	92569	129756	37187
Расходы по содержанию, тыс. руб.	9709,5	10996,2	1286,7
Издержки по доставке, тыс. руб.	8091,25	9163,5	1072,25

Таблица 12 – Расчёт показателей товарооборота и запасов

Показатель	2015	2016	Разница
Обеспеченность товарооборота, дн.	49,65	51,2	1,55
Однодневный товарооборот, тыс. руб.	305,2	314,8	9,6
Товарооборачиваемость, дн.	3	3,3	0,3
Число оборотов товарных запасов, раз	12,4	12,4	0
Запасоемкость, ед.	15,3	16,2	0,9
Прибыльность тов. зап., тыс. руб.	14,65	17,16	2,51
Затратоемкость хранения, тыс. руб.	11,15	12,75	1,6
Оптимальный размер поставки в мес., тыс. руб.	993,4	959,8	-33,6

1. Уровень обеспеченности товарооборота товарными запасами в днях.

$$O_{T3_{2015}} = \frac{14405}{290,11} = 49,65 ;$$

$$O_{T3_{2016}} = \frac{15453}{301,8} = 51,2$$

Исходя из расчётов видно, что уровень обеспеченности товарооборота товарными запасами в 2016 году вырос на 1,54 дня по сравнению с 2015. Это означает, что компания увеличила уровень запасов продукции в связи с повышением спроса на рынке.

2. Однодневный товарооборот, в свою очередь, рассчитывается по формуле:

$$O_{T_{2015}} = \frac{109875}{360} = 305,2;$$

$$O_{T_{2016}} = \frac{113982}{362} = 314,8$$

Однодневный товарооборот так же увеличился на 58,6 руб. Это так же говорит о повышении спроса на товар, а так же об изменении численности персонала компании.

3. Товарооборачиваемость: продолжительность одного оборота товарных запасов, показывает время, крайне важное для полного обновления запаса, или срок, в течение которого товарные запасы находятся в сфере обращения, измеряется в днях:

$$\mathbf{Тоб}_{2015} = \frac{8824,4}{294,14} = 3;$$

$$\mathbf{Тоб}_{2016} = \frac{9156,25}{335,2} = 3,3$$

Товарооборачиваемость снизилась на 2,7 по сравнению с 2015 годом, это значит, что деятельность компании в продвижении товара притерпела изменения, а именно сократилась рекламная кампания.

4. Число оборотов товарных запасов показывает сколько оборотов совершил товарный запас за исследуемый период, измеряется в разгах:

$$\mathbf{Тобр}_{2015} = \frac{109875}{8824,4} = 12,4;$$

$$\mathbf{Тобр}_{2016} = \frac{113982}{9156,25} = 12,4$$

5. Запасоемкость характеризует величину товарных запасов на один рубль товарооборота, измеряется в рублях:

$$\mathbf{Зем}_{2015} = \frac{557}{36,4} = 15,3;$$

$$\mathbf{Зем}_{2016} = \frac{451}{27,8} = 16,2$$

6. Прибыльность товарных запасов показывает сумму прибыли полученной на каждый рубль средств, вложенных в товарные ресурсы, в рублях:

$$\mathbf{Ртз}_{2015} = \frac{92569}{6318} = 14,65 ;$$

$$\mathbf{Ртз}_{2016} = \frac{129756}{7561,5} = 17,16$$

В связи с повышением ценовой политики компании, так же возросла прибыльность товарных запасов на 2,51 руб.

7. Затратоемкость хранения товарных запасов показывает, сколько расходов несет товарная организация по содержанию одного рубля товарных запасов, в процентах:

$$У_{ГЗ}_{2015} = \frac{9709,5 \cdot 100}{8824,4} = 11,15\%;$$

$$У_{ГЗ}_{2016} = \frac{10996,2 \cdot 100}{9156,25} = 12,75\%$$

Показатель затратоемкости хранения товарных запасов увеличился на 1,6%, так как увеличение товарных запасов продукции ведет к расширению и открытию новых складских помещений.

8. Оптимальный размер поставки показывает, какое количество поставки следует сделать с учетом издержек обращения:

$$З_{2015} = \sqrt{\frac{2 \cdot 109875 \cdot 103,8}{22}} = 993,4;$$

$$З_{2016} = \sqrt{\frac{2 \cdot 113982 \cdot 100,3}{24}} = 959,8$$

Оптимальным размером месячной поставки на 2016 год будет 959,8 тыс. руб., в сравнении с 2015 годом заметное снижение.

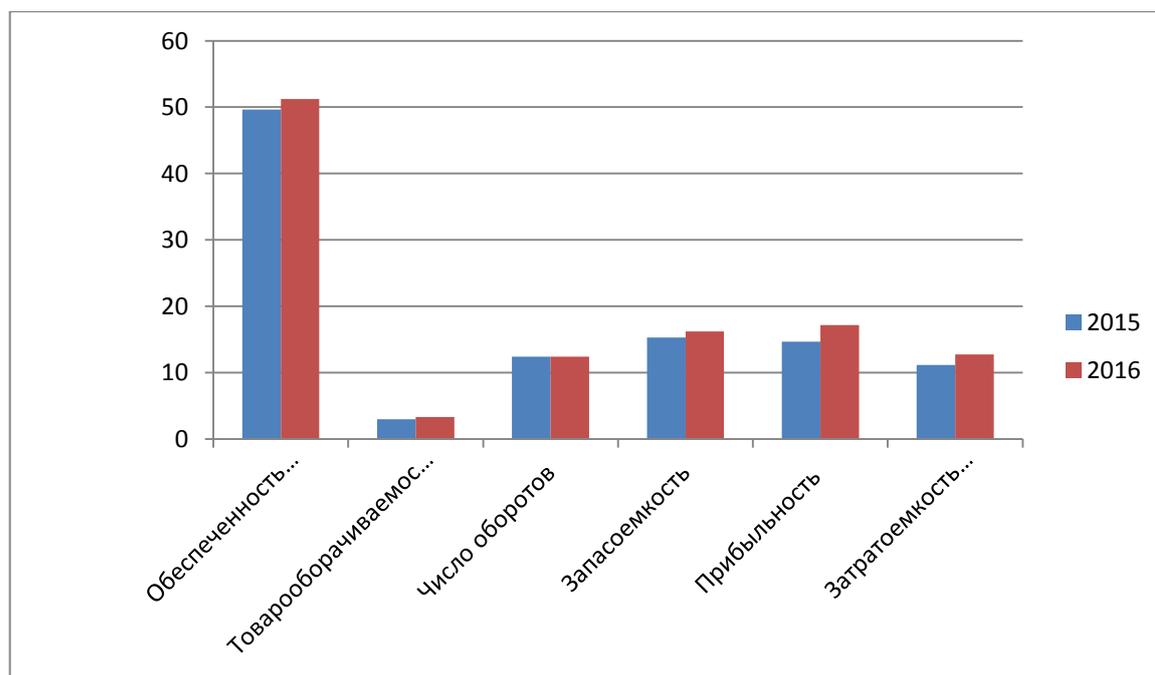


Рисунок 5 – Динамика показателей товарных запасов

### **3. Оптимизация товарных запасов и повышение эффективности их использования**

#### **3.1 Рекомендации по повышению эффективности товарных запасов**

В целом необходимо отметить, что основная задача оптимизации размеров и частоты пополнения товарных запасов заключается в том, чтобы найти оптимальное сочетание между расходами (на хранение, транспортировку) и финансовыми результатами от выбранной системы управления товарными запасами и определить, какая величина запасов по каждой товарной группе (ассортиментной позиции) является достаточной.

Повышение эффективности использования товарных запасов организации зависит от множества факторов, как внутренних, так и внешних. К внешним факторам относятся:

1. Степень ответственности заказчиков за эффективное использование капитальных вложений;
2. Надлежащее соблюдение условий договора транспортных организаций;
3. Состояние материального и морального стимулирования эффективного использования товарных запасов.
4. Воздействие кредитно-расчетного механизма на эффективность и использование товарных запасов организациями;
5. Осуществление своевременного доведения до товарных организаций целей и заданий по вовлечению неиспользуемых и сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей в оборот и контроль над их выполнением;
6. Уровень платы за фонды и степень взаимосвязи ее с хозяйственными интересами организаций;
7. Формы и состояние материально-технического снабжения организации;
8. Неукоснительное соблюдение установленного порядка восполнения допущенного недостатка собственных и приравненных к ним товарных запасов.

Внутренними факторами, которые зависят непосредственно от самой организации, можно назвать:

1) Состояние экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности в самой организации;

2) Соблюдение требований научно обоснованного нормирования товарных запасов на основе разработки и осуществления мероприятий по улучшению хозяйственно-финансовой деятельности.

Эффективному использованию запасов товаров способствуют меры, принятые по увеличению роли заказчиков над состоянием дел в организации за своевременное обеспечение предприятия качественной документацией. В некоторых случаях это ведет к концентрации капитальных вложений, а так же лучшему обеспечению процесса продаж товаров. Это позволит снизить сроки продолжительности реализации и уменьшению объемов запасов товаров. Наравне с этим, большое значение имеет реализация внутренних факторов, полностью зависящая от самих организаций. В первую очередь необходимо увеличить степень экономической, а так же организационной работы фирмы по управлению товарными запасами. По результатам анализа Самарского филиала АО «САН ИнБев» в 2016 году были созданы предпосылки повышения прибыли. Однако они не были реализованы в полном объеме. Для того чтобы обеспечить более продуктивную работу организации, увеличить товарооборот и стабилизировать товарные запасы организации нужно осуществить следующие меры:

1. Необходимо снизить величину себестоимости товаров. При выработке конкретных мероприятий по сокращению себестоимости приобретаемой продукции повысится величина валовой прибыли предприятия, а это, в свою очередь, положительно скажется и на всех остальных видах прибыли.

2. Исследование потребительского спроса. Специалистам организации необходимо более грамотно и тщательно отслеживать и анализировать спрос потребителей, при этом ориентируясь на запросы и предпочтения покупателей, так как некоторые товары уже не пользуются спросом и организация, вкладывая в них средства, теряет возможность по инвестированию этих средств в рентабельные товары с высоким спросом.

3. Сокращение нерентабельной продукции.

4. Необходимо проводить различные рекламные кампании, распродажи для увеличения реализации товаров и ускорения товарооборота организации.

5. Снижение цены товаров. Анализируя конкурентную среду организации, было выявлено, что товарооборот конкурентов больше на 7,8% за счёт проведения акций, а так же изменения ценовой политики.

При формировании товарных запасов использовались исключительно собственные средства предприятия. Если заимствования и имели место, то они были настолько краткосрочными, что не осуществляли значительного влияния на финансовое состояние предприятия. Потери экономической прибыли от неиспользования заемных средств компенсируются высоким уровнем платежеспособности предприятия.

На формирование товарных запасов влияет много факторов, но важно выделить именно те, которые осуществляют наибольшее влияние на конкретном предприятии. Эти факторы делятся на внутренние и внешние. Внешними факторами являются качество продукции, сезонность и колебания спроса, уровень наполнения товарного рынка и сроки хранения товаров. Внутренними факторами на предприятии является широта ассортимента, частота его обновления, объем и структура товарооборота.

Таблица 12 – Показатели ассортимента товаров АО «САН ИнБев»

Наименование	С/с, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Затраты на хранение, тыс. руб.	Среднегодовая выручка, тыс. руб.	Среднедневная выручка, тыс. руб.	Запас, тыс. руб.	Уд вес, %
Бад	9750	2026,5	1477,6	30985	104	4413,5	15
Бад (безалкогольное)	5320	896230	1055	19982	7423	1112,9	7,2
Стелла Артуа	9363	29141	1071,8	29141	9756	3200	11,6
Хугарден	9033	26332	1297,6	26332	9043	29793,8	10,8
Старопрамен	4860	7650	1002,5	17853	7016	958	6,2
Левенбрау	9078	25957	1108,5	25957	8975	3310,6	12
Клинское	8021	23142	738,3	23142	8320	2206,7	7
Сибирская корона	7021	10067	886,8	24893	8562	2648,1	8,6
Голстяк	3856	6547	360,5	15203	6456	602,1	3,9
Гинькофф	4563	5697	332,5	12552	5876	556,9	3,6
Волжанин	2864	2452	353,7	3965	2003	324,1	2,1



2. Рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов (это делается для того, чтобы оценить «вклад» каждого объекта в общий результат).

3. Рассчитать эту долю с накопительным итогом (эта операция носит технический характер и служит для удобства дальнейшего определения границ для групп ABC).

4. Присвоить значения групп выбранным объектам.

Наибольшее число вопросов вызывает определение границ при проведении ABC-анализа. В данном анализе использовано деление на три группы по показателю «доля с накопительным итогом»:

– группа А - объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 60% от общей суммы параметров;

– группа В - следующие за группой А объекты - от 60 до 80%;

– группа С - от 80 до 100%.

В результате проведенного анализа получаются следующие группы объектов, приведенные в таблице 13.

Таблица 13 – ABC-анализ товарных запасов организации АО «САН ИнБев»

Номенклатура	Показатель			Категория		
	Продано, шт.	Прибыль, тыс. руб.	Запас, тыс. руб.	Продано	Прибыль	Запас
Бад	26250	2026,5	4413,5	А	А	А
Бад (безалкогольное)	19520	7069	1112,9	В	В	В
Стелла Артуа	23133	1476,7	3200	А	А	С
Хугарден	22589	10964	2979,8	А	А	А
Старопрамен	21453	6969	958	С	В	С
Левенбрау	23996	13898	3310,6	А	А	С
Клинское	21570	10067	2206,7	В	В	С
Сибирская корона	23006	8900,6	2648,1	А	В	С
Толстяк	17560	7563	602,1	В	В	В
Тинькофф	16547	7013	556,9	С	С	В
Волжанин	9620	2452	324,1	С	С	С
Пикур	8740	1933	309,7	С	С	С
Рифей	7563	2356	309,7	С	С	С
Т	16320	5691	494,4	С	С	В
Жигулевское	11232	4026	370,3	С	С	В
Черниговское	12695	3368	370,3	С	С	В

группа А - составляет 35% ассортимента и 39% товарного запаса;

группа В - 45% ассортимента и 25% товарного запаса;

группа С - 20% ассортимента и 36% товарного запаса.

Оборот товарных запасов характеризует скорость движения материальных ценностей и их пополнения. Чем быстрее оборот капитала, помещенного в запасы, тем меньше требуется капитала для данного объема хозяйственных операций.

### АВС-анализ

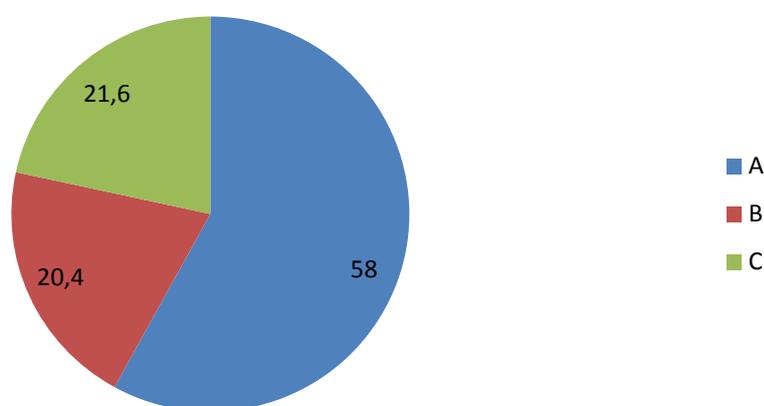


Рисунок 7 – АВС-анализ компании АО «САН ИнБев»

Сроки товарооборота организации определяет, насколько успешно используется ими капитал. Накапливание запасов связано с весьма значительным дополнительным оттоком денежных средств, что делает необходимой оценку возможности и целесообразности сокращения срока хранения материальных ценностей. Уровень запасов определяется объемом продаж, природой запасов (возможностью их хранения), возможностью перебоев в снабжении и затратами по приобретению запасов (возможной экономией от закупок большего объема) и др.

Потребность организации в запасах зависит от быстроты их оборачиваемости. Оборачиваемость запасов характеризуется двумя показателями: временем обращения и скоростью товарооборота.

В организации представитель службы снабжения проверяет качество полученных товаров от поставщиков, соответствие стандартам, техническим условиям и условиям договора и в случаях их нарушения предъявляются претензии поставщикам (приложение 1).

Для оценки уровня использования запасов используют коэффициент оборачиваемости запасов, который показывает, насколько компания эффективно использует запасы, показывает скорость оборота запасов.

Увеличение значения показателя в динамике свидетельствует об улучшении организации запасов на предприятии, повышении спроса на продукцию предприятия, снижении затоваренности и т.п. Снижение оборачиваемости запасов является основанием для проведения тщательного анализа организации процесса реализации, организации маркетинговой деятельности и т.д.

Бесперебойная работа организации невозможна без создания оптимальной величины запасов на осуществление программы выпуска. В процессе анализа определяется соответствие фактического размера запасов нормативным размерам. С этой целью на основании данных о фактическом наличии товарных в натуральной форме и среднесуточном их расходе определяют фактическую их обеспеченность в днях и сравнивают с ее нормативной величиной.

Таблица 14 – Показатели цены и запасов АО «САН ИнБев»

Вид запаса	Цена, руб.		Остаток запасов, тыс. руб.		Удельный вес, %
	На начало года	На конец года	На начало года	На конец года	
Бад	62	64	2472	164	16
Бад (безалкогольное)	60	62	1112,9	447,4	7,2
Стелла Артуа	66	68	1792	261,2	11,6
Хугарден	64	69	1669,9	455,2	10,8
Старопрамен	57	59	958	337,2	6,2
Левенбрау	63	67	1854,5	151	12
Клинское	56	58	1236	135,5	8
Сибирская корона	55	58	1483,3	531,5	9,6
Толстяк	57	60	602,1	101,5	3,9
Тинькофф	58	60	556,9	101,2	3,6
Т	57	61	494,4	303	3,2
Жигулевское	57	59	370,3	717	2,4
Черниговское	31	34	370,3	548,8	2,4

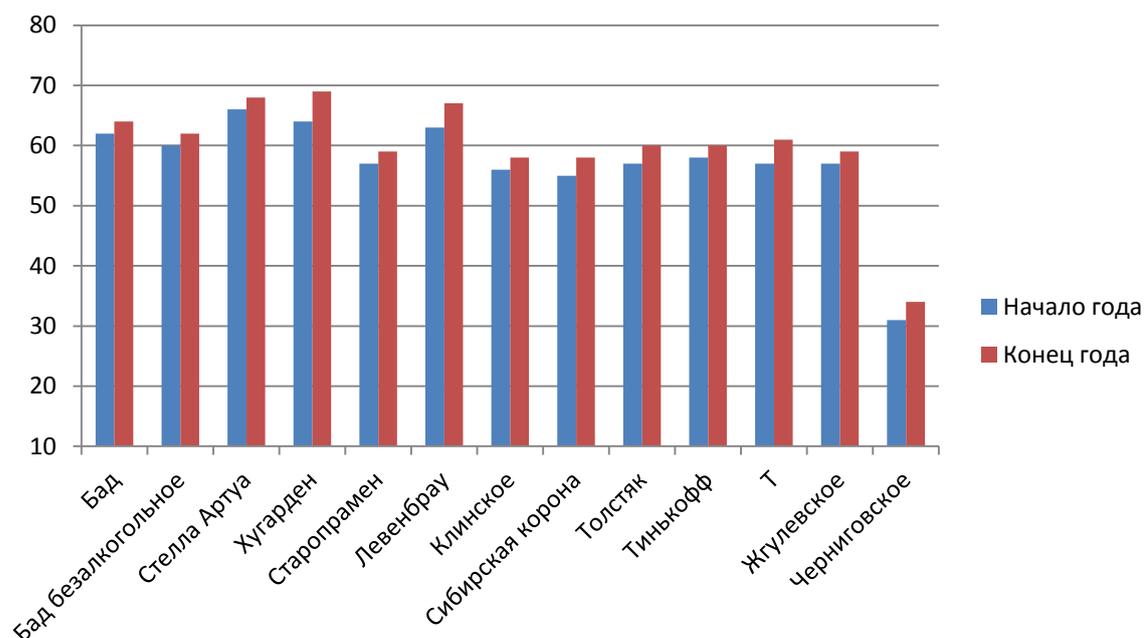


Рисунок 8 – Изменения цен товаров на начало и конец года

Из таблицы видно, что цена в течение года в среднем поднимается на 2-3 рубля при том, что себестоимость снижается. Товарные запасы организации реализуются не полностью. В среднем, 29,3% запасов переходят на следующий период, тем самым увеличивая затраты на хранение, а так же повышая риски порчи товарных запасов и непригодности для реализации.

### 3.2 Экономическое обоснование рекомендаций

Как говорилось ранее, компании следует исключить из ассортимента нерентабельные товары, а именно бренды «Рифей», «Пикур» и «Волжанин».

Таблица 15 – Показатели нерентабельных товаров

Показатель	Затраты, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.
«Рифей»	2838	4194	1356
«Пикур»	2925	3858	933
«Волжанин»	2768	4220	1452
Итого	8531	12273	3741

Таким образом, исключая из ассортимента нерентабельные товары, компания экономит 8531 тыс. руб. Эти средства будет выгоднее вложить в рекламу рентабельной продукции, а так же новых брендов алкогольной продукции.

Для повышения эффективности использования товарных запасов организации снизить срок хранения за счет сокращения запасов материалов.

Сокращая запасы на 20%, в среднем, остается еще 7% для обеспечения повышенного спроса потребителей.

Таблица 16 – Рекомендации по повышению эффективности использования товарных запасов

Наименование	Запасы, тыс. руб. (2016 г.)	2017(прогноз), тыс. руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.
Бад	2472	2002,2	-169,8
Бад (безалкогольное)	1112,9	901	-211,9
Стелла Артуа	1792	1434	-358
Хугарден	1669,9	1335,5	-333,4
Старопрамен	958	766,2	-191,8
Левенбрау	1854,5	1483,2	-370,3
Клинское	1236	964,2	-271,8
Сибирская корона	1483,3	1156,8	-326,45
Толстяк	602,1	488,8	-114,3
Тинькофф	556,9	450,4	-105,4
Т	494,4	395,9	-98,5
Жигулевское	370,3	296,4	-74,9
Черниговское	370,3	296,4	-74,9

1. Бад:  $2472 - (2472 * 19 / 100) = 2002,8$ ;
2. Бад (безалкогольное):  $1112,9 - (1112,9 * 21 / 100) = 901$ ;
3. Стелла Артуа:  $1792 - (1792 * 20 / 100) = 1434$ ;
4. Хугарден:  $1669,9 - (1669,9 * 20 / 100) = 1335,5$ ;
5. Старопрамен:  $958 - (958 * 20 / 100) = 766,2$ ;
6. Левенбрау:  $1854,5 - (1854,5 * 20 / 100) = 1483,2$ ;
7. Клинское:  $1236 - (1236 * 22 / 100) = 964,2$ ;
8. Сибирская корона:  $1483,3 - (1483,3 * 22 / 100) = 1156,8$ ;
9. Толстяк:  $60270,1 - (60270,1 * 19 / 100) = 48878,8$ ;
10. Тинькофф:  $55633,9 - (55633,9 * 19 / 100) = 45063,4$ ;

11. Т:  $49452,4-(49452,4*20/100)=39561,9$ ;
12. Жигулевское:  $37089,9-(37089,3*20/100)=29671,4$ ;
13. Черниговское:  $37089,9-(37089,3*20/100)=29671,4$ .

Таким образом, сокращая запасы в среднем на 20% можно сэкономить 2642,3 тыс. руб. и вложить их в рекламную кампанию, акционерную деятельность компании, оптимизацию складских помещений, чтобы в дальнейшем более экономно и удобно использовать складские площади, а так же транспортные расходы.

Если часть сэкономленных на отказе от нерентабельной продукции средств пустить на организацию ярмарок, а так же рекламные кампании, то компания сможет реализовать оставшуюся часть товарных запасов, а именно 7%.

Таким образом, показатели компании будут следующими:

1.  $9236-1602$  (затраты на хранение нерентабельных запасов) =7634 тыс. руб.;
2.  $4651-935$  (затраты на транспортировку нерентабельных товаров) =3715 тыс. руб.;
3.  $269869+(269869*7/100)=288760,6$ ;
4.  $176589+(176589*7/100)=188950,2$ ;
5.  $41465-2995=38470$ ;
6.  $15453/18=858$  – на одном складе;
7.  $12363,4/858=14,4=15$ ;
8.  $113982+(113982*7/100)=121960,7$ ;
9.  $12363,4*3/100=37,9$ ;
10.  $7774-(7774*20/100)=6219,8$ .

Таблица 17 –Обоснование результата внедрения рекомендаций

Показатель	2016, тыс. руб.	2017(прогноз), тыс. руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.
Затраты на хранение, тыс. руб.	9236	7634	-1602
Затраты на транспортировку, тыс. руб.	4561	3715	-935

Показатель	2016, тыс. руб.	2017(прогноз), тыс. руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.
Выручка, тыс. руб.	269869	288760,6	18890,6
Прибыль, тыс. руб.	176589	188950,2	12361,2
Себестоимость, тыс. руб.	41465	38470	-2995
Кол-во складов, шт.	18	15	-3
Запасы, тыс. руб.	15453	12363,4	-3090,6
Остаток запаса на начало периода, тыс. руб.	2251	37,9	-2213,1
Расходы по содержанию, тыс. руб.	7774	6219,8	-1554,2

Таким образом, сокращая товарные запасы, изменяются все показатели компании. Прибыль компании возрастает на 1236128,2 руб., затраты на хранение снижаются на 155491,2 руб., потребность в складских помещениях изменилась на 3 шт.

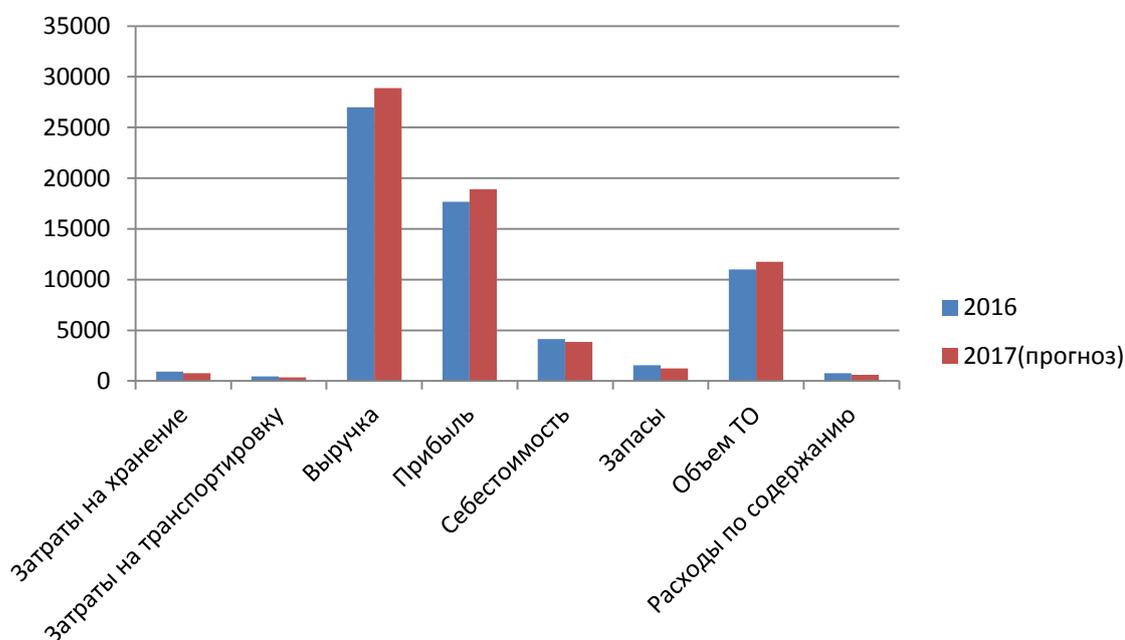


Рисунок 9 – Изменения экономических показателей АО «САН ИнБев» в тыс. руб.

Таблица 18 – Расчет измененных показателей товарооборота и товарных запасов АО  
«САН ИнБев»

Показатель	2016	2017 (результат прогноза)	Абсолютное отклонение
Обеспеченность товарооборота, дн.	51,2	37	-12,8
Однодневный товарооборот, руб.	308,4	334,1	25,7
Товарооборачиваемость, дн.	3,3	3	-0,3
Число оборотов товарных запасов, раз	12,4	22,3	9,9
Прибыльность тов. зап., руб.	17,16	18,3	1,14
Затратоемкость хранения, руб.	12,75	6,3	-6,45
Оптимальный размер поставки в мес., руб.	959,8	900,4	59,4

1. Уровень обеспеченности товарооборота товарными запасами в днях.

$$Отз = \frac{12363}{334,1} = 37$$

2. Однодневный товарооборот, в свою очередь, рассчитывается по формуле:

$$От = \frac{121960,7}{365} = 334,1$$

3. Товарооборачиваемость:

$$Тоб = \frac{1030,8}{334,1} = 3$$

4. Число оборотов товарных запасов:

$$Тобр = \frac{121960,7}{5543,8} = 22,3$$

5. Рентабельность:

$$Ртз = \frac{188950,2}{12363,4} = 18,3$$

6. Затратоемкость хранения товарных запасов:

$$Уртз = \frac{6219,8 * 100}{5543,8} = 6,3\%$$

7. Продолжительность товарооборота:

$$Топрод = \frac{12363,4 * 365}{288760,6} = 15,6$$

Таким образом, однодневный товарооборот увеличился на 25,7 тыс. руб., число оборотов увеличится почти на 9,9 оборотов. Уменьшилась затратноёмкость до 6,3%, а так же уменьшился оптимальный размер поставки на 59,4 руб., а продолжительность товарооборота составила 15,6 дней.

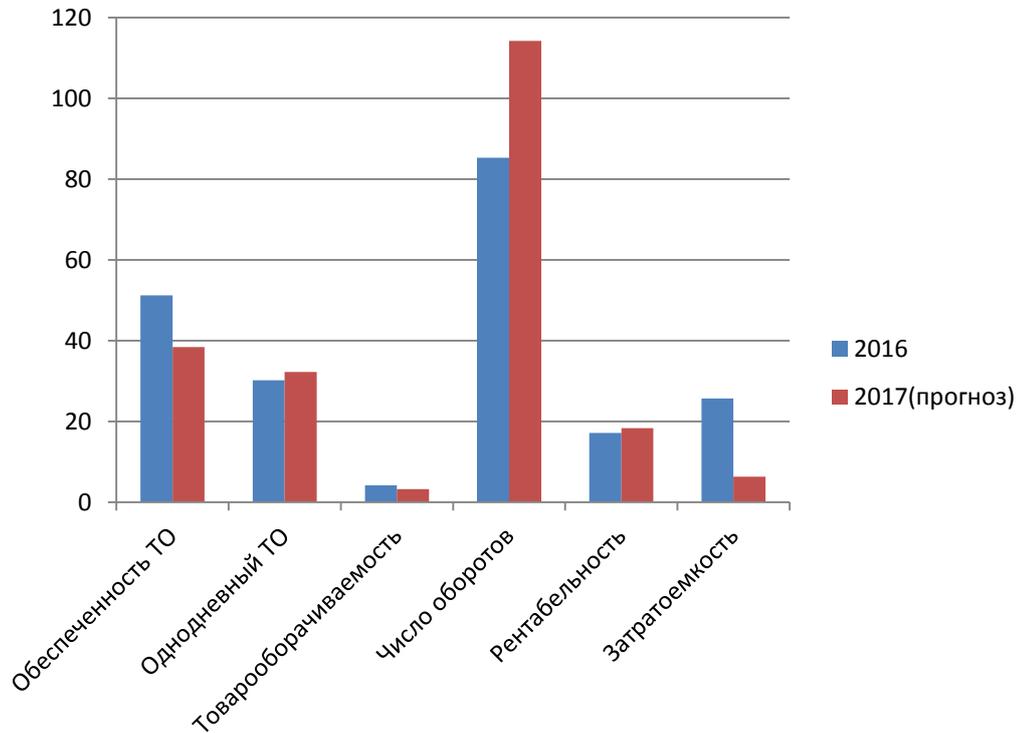


Рисунок 10 – Изменение показателей после внедрения рекомендаций

В заключение третьей главы можно сделать вывод о том, что приведенное обоснование предлагаемых мероприятий дает основание к внедрению их в практическую деятельность предприятия для достижения поставленной цели – повышения эффективности использования материальных запасов предприятия.

## Заключение

В настоящее время существует множество торговых организаций и каждая по-своему уникальна. Они отличаются огромным разнообразием по направлению деятельности, а так же по использованию разных методик управления и анализа товарными запасами.

АО «САН ИнБев» - компания, реализующая собственную продукцию, как оптом, так и в розницу. Как и любая организация, она несет ответственность за какие либо нарушения: договорных обязательств, требований к качеству и т.п.

Большое значение для повышения эффективности использования товарных запасов имеет строгое соблюдение содержания управления товарными запасами.

Товарные запасы, в свою очередь, - важнейший фактор непрерывности и бесперебойности товарооборота компании.

Основные экономические показатели компании АО «САН ИнБев» говорят о наличии отрицательных моментов в создании и формировании товарных запасов.

Внедренные рекомендации по повышению эффективности использования товарных запасов позитивно отразились на показателях компании.

В результате работы были получены следующие выводы и предложения:

1. Были определены подходы к созданию, формированию и управлению товарных запасов, а так же систематизированы факторы, которые на них влияют.

2. Была проведена систематизация, анализ и оценка существующих методик управления запасами товаров.

3. Исследованы показатели и методы оценки для анализа эффективности использования товарных запасов.

4. Была проанализирована эффективность систем формирования и управления товарными запасами АО «САН ИнБев».

5. Разработаны пути повышения эффективности использования товарных запасов.

6. Получены положительные результаты внедренных предложений.

Недостаток товарных запасов может привести к убыткам, которые связаны с простоями, неудовлетворенным спросом потребителей, и, соответственно, к потере прибыли.

С другой стороны, переизбыток товарных запасов замораживает оборотный капитал организации и снижает возможность его выгодного вложения и использования. Переизбыток товарных запасов замедляет его оборот, что влияет на величину общих издержек компании на финансовых результатах деятельности организации.

При переизбытке товарных запасов существует вероятность стать непригодным товару к реализации, тем самым компания теряет часть прибыли и средств, вложенных в этот товарный запас.

Важнейшим элементом инфраструктуры товарных рынков и активно формирующихся логистических систем является склад. Наряду с транспортными расходами, затраты на хранение, управление запасами и складскую грузопереработку составляют подавляющую часть общих логистических издержек.

**Список использованных источников**

1. Бланк, И.А. Управление торговым предприятием: учеб. / И.А. Бланк. - М.: ТАНДЕМ, 2013. - 416 с.
2. Валевич, Р.П. Экономика организаций торговли: учеб. пособие / Р.П. Валевич, Г.А. Давыдова. - Минск: БГЭУ, 2014. - 671 с.
3. Вересов, Л.И. Расчет оптимального размера запаса / Л.И. Вересов // Логистика и управление цепями поставок. - 2015. - №7. - С. 44-48.
4. Дарецкая, В.М. Организация управления запасами на предприятии / В.М. Дарецкая // Финансовый менеджмент. - 2015. - №4. - С. 96-114.
5. Киреева Н.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: Социальные отношения, 2013. – 512 с.
6. Ковалёв В.В. Финансовый анализ - М.; Финансы и статистика, 2014.
7. Корпоративные финансы / Под ред. М.В. Романовского. - СПб.: Бизнес-Пресса, 2015. – 592 с.
8. Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учеб. для вузов / Л.И. Кравченко. - 5-е изд., перераб. и доп. - Минск: Выш. шк., 2013. - 526 с.
9. Круглов, В.С. Управление доходностью ассортимента: зарубежный опыт / В.С. Круглов // Финансовый директор. - 2015. - №2. - С. 74-81.
10. Лапуста М.Г., Мазурина Т.Ю., Скамай Л.Г. Финансы организаций (предприятий). – М.: Инфра-М, 2013. – 575 с.
11. Любушин Н. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. — 448
12. Материалоёмкость производства и структура материальных затрат (США, Япония и ФРГ) / Под ред. Л.П. Ночевкиной. – М.: «Наука», 2013. –248с.
13. Миклушова, В.А. Товарные запасы в торговле: анализ состояния и пути их оптимизации: текст лекции для студентов экономических специальностей / В.А. Миклушова, М.М. Сагайдак. - Гомель: учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. - 44 с.

14. Общие положения о компании АО «САН ИнБев», о трудовых ресурсах и о пивоварении <http://www.suninbev.ru>.
15. О слиянии AB Inbev и SAB Miller <http://samara.all-gorod.ru/company/61785>.
16. Павлова Ю.А. Экономические аспекты развития системы управления оборотными средствами предприятий // Экономические науки. – 2013- № 81. – С. 167 – 171.
17. Повышение эффективности использования ресурсов в торговле: монография / Е.Е. Шишкова [и др.]. - Гомель: Учреждение образования «БТЭУ ПК», 2014. - 424 с.
18. Положение о филиале АО «САН ИнБев», Самара.
19. Савицкая. Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.: «Экономика предприятия».- Находка. «Лидер», 2014. - 128 с.
20. Спицин, М.В. Логистика товародвижения и товарных запасов / М.В. Спицин // Консультант-плюс. - 2015. - №5. - С. 18-27.
21. Тобурчак П.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / Тумин В.М., Сапрыкин М.С. – Ростов на-Дону: Феникс, 2015. - 340 с.
22. Философия компании, цели и достижения <http://btimes.ru/organizations/san-inbev>.
23. Чуев И.Н., Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Учебное пособие - Ростов-н/Д. Феникс. 2014.

**Условия отбора контрагентов для заключения договоров поставки  
продовольственных товаров**

**Общие положения**

**1.** Целью установления настоящих Требований является обеспечение прозрачности в процессе реализации Акционерным обществом «САН ИнБев» (далее – «Компания») пива, пивных напитков и иных видов продовольственных товаров (далее – «Продукция») на товарных рынках Российской Федерации путем установления недискриминационных и прозрачных условий отбора контрагентов для целей заключения договоров поставки продукции Компании на территории Российской Федерации.

**2.** Настоящие Требования являются публичным документом, предназначенным для информирования неограниченного круга хозяйствующих субъектов, осуществляющих торговую деятельность посредством организации торговой сети, об условиях отбора Компанией контрагентов для заключения договора поставки продовольственных товаров и о существенных условиях таких договоров в сфере реализации Продукции, в связи с чем и во исполнение положений статьи 9 Федерального закона от 28.12.2009 №381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» в целях ознакомления с ними заинтересованных лиц, подлежит размещению на сайте Компании в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ([www.suninbev.ru](http://www.suninbev.ru)).

**3.** Договоры поставки Продукции заключаются Компанией по мере получения от потенциальных контрагентов предложений о сотрудничестве. При этом, Компания предпринимает все доступные меры, предусмотренные действующим законодательством, для проверки потенциальных контрагентов на предмет их добросовестности, кредитоспособности и возможности соблюдать надлежащие условия хранения, перевозки и реализации Продукции.

**4.** Компания осуществляет проверку добросовестности контрагента в срок до 20 рабочих дней с даты предоставления контрагентом полного перечня документов, перечисленных в разделе настоящих Условий «Проверка добросовестности контрагентов».

**5.** В случае успешного прохождения проверки контрагентом, Компания заключает с последним договор поставки Продукции по форме, установленной Компанией (в случае невозможности заключения договора по форме, установленной Компанией, к нему могут составляться протоколы разногласий и/или дополнительные соглашения либо может быть рассмотрена форма договора, предоставленная контрагентом). В случае, если по результатам

проверки потенциального контрагента получены неудовлетворительные результаты, договор поставки с таким контрагентом не заключается.

## **Раздел 1. Проверка добросовестности контрагента**

**1.1.** Компания придерживается унифицированных принципов определения добросовестности (в том числе, с точки зрения исполнения налоговых обязательств) контрагентов.

**1.2.** При выборе контрагента Компания руководствуется принципами разумной осмотрительности и, в целях осуществления анализа добросовестности, запрашивает у последних документы, подтверждающие их платежеспособность, добросовестность при исполнении обязательств перед третьими лицами и органами государственной власти, а также реальность осуществления ими своей деятельности. Подтверждением добросовестности контрагента могут выступать продолжительность работы на рынке, корректная и достоверная бухгалтерская и налоговая отчетность, наличие материально-технической базы для исполнения обязанности по договору, репутация и иные признаки.

**1.3.** Контрагент может быть отнесен к одной из трех групп риска (первая, вторая и третья). Группа риска присваивается сотрудником ответственного департамента Компании с учетом критериев, перечисленных ниже. Группа риска присваивается юридическим отделом, финансовым/налоговым отделом и службой безопасности отдельно. В случае, если Группы риска, присвоенные разными отделами отличаются, итоговая Группа риска определяется по наивысшему значению (например, если юридической службой присвоена первая Группа риска, налоговым отделом – вторая Группа риска, а службой безопасности – третья Группа риска, то итоговой Группой риска является третья Группа риска).

### **1.3.1. Критерии для отнесения контрагентов к первой группе риска (Группа I):**

#### **Основные критерии:**

- контрагент является иностранным юридическим лицом (за исключением стран СНГ, территорий с льготным налогообложением и/или оффшорных территорий).
- контрагент является дочерней компанией (или филиал/представительство) иностранного поставщика, одобренного глобальным офисом, или если компания является дочерней (или филиал/представительство) иностранного поставщика, зарегистрированного на не-оффшорной территории;
- у контрагента существенный (более 30 000 000 рублей) уставный капитал;
- контрагент существует более 3-х лет (как одно юридическое лицо без изменения ОГРН и ИНН);

- контрагент имеет необходимую материально-техническую базу для оказания услуг, поставки товаров, оборудования, имеет в собственности недвижимость и т.п и может подтвердить это документально;
- контрагент является унитарным или муниципальным предприятием, учреждением.
- контрагент является хорошо известной на данной территории организацией.

**Дополнительные критерии:**

- осуществление деятельности контрагентом по месту регистрации (совпадение юридического адреса с фактическим, юридический адрес контрагента не является адресом массовой регистрации);
- контрагент прошел хотя бы одну выездную налоговую проверку; (копия решения выездной налоговой проверки или справка, выданная налоговым органом об отсутствии претензий к контрагенту по поводу его недобросовестности за проверенный период).
- контрагент использует для расчетов иностранные банки (их представительства, дочерние банки на территории РФ), которые по процедуре открытия счета осуществляют углубленную проверку клиента;
- отсутствие запросов контрагента об оплате на счет третьих организаций (за исключением случаев финансирования под уступку денежного требования (факторинга), который рассматривается отдельно в каждом конкретном случае);
- должностное лицо, которое вело переговоры от контрагента, является подписантом договора.

**1.3.2.** Ко второй Группе риска (Группа II) относятся контрагенты, не подпадающие по критерии для отнесения контрагентов к первой или к третьей группе риска.

Группа II присваивается сроком на 1 календарный год. Если в течение срока работы с контрагентом, отнесенным в Группе II, он отвечает требованиям, установленным для Группы I, данный контрагент переводится в Группу I. Критерии для отнесения контрагентов к третьей группе риска (Группа III):

- создание юридического лица контрагента незадолго до совершения хозяйственной операции (менее 12 месяцев);
- существенные нарушения налогового законодательства в прошлые периоды;
- разовый характер сделки со стороны контрагента;
- осуществление деятельности не по месту регистрации (несовпадение юридического адреса с фактическим без предоставления подтверждающих документов на рассматриваемый адрес);
- площадь арендуемого помещения объективно недостаточна для осуществления деятельности контрагента;
- осуществление контрагентом расчетов с использованием одного банка;
- юридическое лицо не имеет необходимой материально-технической базы для осуществления деятельности по договору, не имеет в собственности недвижимость, отсутствует иной персонал кроме Генерального директора и Главного бухгалтера и т.п.;
- использование посредников при осуществлении хозяйственных операций;
- должностное лицо, которое вело переговоры от контрагента, не является подписантом договора и отсутствует уверенность, что данное лицо непосредственно осуществляет трудовую функцию у контрагента;
- контрагент имеет минимальный уставный капитал;
- учредитель / директор / главный бухгалтер юридического лица – одно и то же физическое лицо;
- регулярная замена юридического лица другим юридическим лицом, владение которым осуществляют те же акционеры/участники/учредители;
- наличие запросов контрагента об оплате на счет третьих организаций (при отсутствии договора финансирования под уступку денежного требования (факторинга) заключаемого в соответствии с действующим законодательством);
- балансовая стоимость чистых активов меньше его уставного капитала;
- контрагент показал себя в прошлом в качестве недобросовестного контрагента;

- наличие сведений о недобросовестности контрагента в открытых реестрах (например, реестр недобросовестных поставщиков и т.п.).

**1.3.3.** Договоры и соглашения с Контрагентами, отнесенными к Группе III, не заключаются.

Группа III присваивается также в случаях:

- если контрагент отказывается предоставить документы, необходимые для проведения категоризации.
- если в ходе работы с контрагентами Группы I или II были выявлены признаки недобросовестности.

**1.4.** Перечень документов, необходимых для присвоения Группы риска, приводится в приложении. Исполнители вправе запросить иные дополнительные документы, помимо указанных в перечне. Перечень документов, запрашиваемый Компанией для проведения категоризации:

- свидетельство о государственной регистрации лица;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (ИНН);
- для юридических лиц – учредительные документы со всеми изменениями;
- протокол об избрании единоличного исполнительного органа юридического лица (или соответствующая выписка из протокола);
- доверенность на подписание договора (если подписантом будет не единоличный исполнительный орган, в которой приведен образец подписи поверенного либо к которой прилагается копия паспорта поверенного);
- лицензии на право осуществлять лицензируемые виды деятельности;
- при их наличии на момент начала работы, предоставляются сметы, калькуляции, спецификации товаров и услуг и другие необходимые согласно специфике договора документы;
- паспорт единоличного исполнительного органа юридического лица, а также лица, действующего на основании доверенности (для проверки полномочий);
- бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках за последний год, и последний отчетный период с отметками налоговых органов о принятии либо письмо о возможности применения упрощенной системы налогообложения;
- налоговая отчетность (декларации по налогу на прибыль и НДС, декларации по ЕНВД или налогу, уплачиваемому в связи с применением упрощенной системы налогообложения);
- выписка из ЕГРЮЛ (для юридических лиц), выписка из ЕГРИП (для индивидуальных предпринимателей), выданная не ранее 1,5 мес. до даты представления документов;

- договор аренды помещений, необходимых для осуществления деятельности коммерческой организации;
- карточка учета основных сведений компании.
- для договоров перевозки и экспедирования предоставление ПТС транспортных средств. В случае если транспортные средства находятся в лизинге – лизинговый договор.
- штатные расписания;
- перечень имущества и основных средств, подтверждающих возможность осуществления деятельности по договору;
- заполненная карточка учета основных сведений компании по установленной форме

## **Раздел 2. Порядок заключения Компанией договоров поставки Продукции**

**2.1.** Компания заключает договоры поставки Продукции с контрагентами, прошедшими проверку на соответствие требованиям, изложенным в разделе 1.

**2.2.** С контрагентами заключаются договоры поставки сроком на 12 (двенадцать) календарных месяцев. Автоматическая пролонгация договоров не допускается. Продление срока действия договора поставки возможно только по письменному соглашению его сторон.

**2.3.** Существенным условием договора поставки Продукции Компании является условие о его предмете.

**2.4.** Адреса доставки, наименование, количество, ассортимент, качество и цена поставляемой продукции определяются сторонами в договоре поставки и приложениях к нему с учетом заявки контрагента, а также экономических и технологических возможностей Компании.

**2.5.** Возможность поставки Компанией является обусловленной, в том числе, объемами и местом производства Продукции и логистическими возможностями Компании.

**2.6.** Оплата продукции по договорам поставки производится контрагентами на условиях 100% предварительной оплаты. В случае согласования исключения в виде отсрочки платежа (которая может предоставляться или не предоставляться Компанией на основании проверки контрагента) за поставленную продукцию, контрагент обязан предоставить Компании обеспечение исполнения своих обязательства по оплате в виде банковской/независимой гарантии, залога недвижимого имущества, поручительства. В случае если условия договора поставки предусматривают передачу контрагенту Продукции в оборотной таре, такой контрагент обязан предоставить Компании обеспечение исполнения своих обязательства по возврату оборотной тары. Валюта договора поставки – российский рубль.

**2.7.** Цена на Продукцию в договоре поставки устанавливается в соответствии с единым базовым прайс-листом Компании.

**2.8.** Компания вправе отказать в заключении договора поставки Продукции в случаях, прямо предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, а также несоответствия контрагента настоящим Требованиям.

## Линейно - функциональная структура управления АО «Сан ИнБев»



## Характеристика подсистем транспортно – логистических услуг

Наименование подсистемы	Характеристика подсистемы
Подсистема транспортного хозяйства	Основными функциями транспортного хозяйства предприятия являются перевозки, погрузка – разгрузка и экспедирование грузов. Транспортное хозяйство обслуживает потребности предприятия в грузоперевозках в сфере снабжения, производства и сбыта.
Подсистема складского хозяйства	Главной функцией является хранение товаров в соответствии с требованиями, предъявляемыми к товару. Размещение товаров на складе в зависимости от частоты потребности в товаре.
Подсистема транспортно – логистических услуг	Оказание клиентам различных услуг, обеспечивающих фирме высокий уровень обслуживания потребителей. Среди них: подготовка товаров для продажи; проверка функционирования приборов и оборудования, монтаж; придание продукции товарного вида, предварительная обработка; транспортно – экспедиционные услуги; упаковка, маркировка; паллетирование грузов и др.

## Карта городов, в которых расположены заводы АО «Сан ИнБев»



